



## Programa en Gestión de la Empresa Ganadera

*4ta. Edición*

**Del 18 de mayo al 06 de octubre de 2018**

**Auspician:**



*ESEADE presenta una propuesta que tiene en cuenta la revalorización de la actividad ganadera, focalizado en ofrecer herramientas y capacidades para optimizar las mejores alternativas para gestionar eficientemente la administración, la producción y la comercialización de la actividad.*

**Destinatarios:**

A productores, profesionales, estudiantes avanzados y todos aquellos interesados que deseen perfeccionarse con los últimos conocimientos en la gestión moderna en la producción de la ganadería vacuna, buscando rentabilidad y sustentabilidad de la empresa ganadera.

## CONTENIDOS

### ○ ***Economía y Finanzas aplicadas a la empresa: 4 horas***

Permite comprender: El funcionamiento de las variables macroeconómicas relevantes para el sector agropecuario.

Aplicar los principios de la microeconomía a las empresas del sector.

Aplicar razonamiento económico a los problemas agro.

Valor en el tiempo del dinero: un dólar hoy vale más que un dólar mañana. Valor Actual.

¡Riesgo y rentabilidad...esperados! ¿Cómo se financia una empresa? Desde familiares y amigos hasta emisión de acciones. Instrumentos de deuda. Deuda bancaria. Obligaciones Negociables.

¿Qué se puede hacer cuando hay excedentes?

### ○ ***Administración agrícola: 8 horas***

Descripción del "Mapa de la empresa". La definición de los objetivos empresarios: Visión, misión y valores de la empresa. Ciclo de vida de las empresas. La empresa familiar. La dirección de la empresa: Estructuras de gobernanza: Los dueños y la dirección. El análisis del contexto. Análisis interno y externo de la empresa. La formulación de estrategias. La táctica. Las distintas áreas operativas: gerencia general, área administrativa, área de producción, área comercial, área financiera. El diseño organizacional. La gestión empresarial y su control. Los reportes de control según su destinatario. El eje humano de la empresa. Metodología de cálculo de resultados. Activos – Rentabilidad de los activos - Rentabilidad de los negocios agropecuarios. La cadena de valor del negocio agrícola. Definición de la "tasa objetivo" del negocio (tasa de descuento). Rentabilidad financiera de los negocios agrícolas. Fuentes y formas de financiamiento. Impactos de la financiación - Fórmula de Dupont. Determinación del máximo nivel de financiamiento del plan.

### ○ ***Gestión de Personas: 4 horas***

**Revisión de la visión actual de la Gestión de Personas en el sector agropecuario.**

- Como observamos la problemática del personal rural

- Cambios generacionales y sus necesidades. Relación con la situación actual.

- Qué buscamos cuando buscamos personal?

- **Dinámica:** Trabajo grupal sobre las causales por las cuales el personal rural se va del trabajo/campo o no quiere ir.

- **Conclusiones:**

› Metodologías de Selección y de Retención.

› Innovación / Profesionalización del área en el sector.

### ○ ***Los Tributos del campo: 4 horas***

**Brinda una visión integral y sistémica del sistema tributario argentino y sus aplicaciones e implicancias en los agronegocios.**

**El módulo atiende:**

a) Conceptos básicos de impuestos nacionales y provinciales.

b) Buenas prácticas impositivas al efecto de reducir el impacto fiscal en la actividad.

c) Consecuencias de la falta de cumplimientos en los regímenes de información y retención.

d) Distintos contratos agropecuarios, distintos efectos impositivos.

**Temas que considerar:**

1. Breve descripción de impuestos, tasas y contribuciones.

2. Valuación impositiva de hacienda en la cría e invernada, sementeras y stock de granos.

3. Planificación fiscal: diferir y atenuar la carga fiscal.

4. Saldos a favor de IVA: cómo aprovecharlos.

Distintos tipos de contratos agropecuarios y su incidencia fiscal.

### ○ ***Agenda Ganadera Argentina 2025: 4 horas***

**Dirección de Ganadería del Ministerio de Agroindustria.**

## ○ **Herramientas legales-Contratos agropecuarios: 4 horas**

### **Organización de la empresa Agropecuaria:**

¿Qué estructura societaria es la más eficiente para mi empresa desde lo jurídico e impositivo? Principales estructuras societarias aplicables: empresa unipersonal, sociedad de hecho, SRL, SA. Responsabilidades de los socios y administradores. Ventajas y desventajas prácticas. Los convenios de accionistas. Caso integral de los 4 impuestos nacionales principales

### **Contratos Agropecuarios:**

Principales contratos agroindustriales. Características legales. Prohibiciones. Cláusulas y buenas prácticas en la redacción de contratos agropecuarios. Arrendamiento, aparcerías, pastoreo y pastaje; capitalización de hacienda; tambo; maquila; otras formas asociativas y de comercialización. El impuesto al valor agregado y el impuesto a las ganancias en los contratos de Arrendamiento, aparcerías, pastoreo y pastaje; capitalización de hacienda; tambo; maquila, fasón y tambero asociativo.

## ○ **Negociación: 8 horas**

La Negociación como Método Alternativo de Solución de diferencias. La nueva visión de la negociación. Etapas que integran el proceso negociador. Persuadir versus convencer.

El poder de la negociación en la venta y en la compra. El acuerdo. Precio y oportunidad. El No Positivo. Las Negociaciones Internas (dentro de la empresa) y las Negociaciones Externas (la empresa con los terceros).

Ética del Negociador.

## ○ **Mercado de Ganados y Carnes, consumo y exportación: 4 horas**

**Contexto Internacional.** Situación actual del mercado internacional de ganados y carnes. Configuración de la oferta y demanda. Principales actores mundiales. Perspectivas futuras de producción y consumo.

**Importancia de la cadena de Ganados y Carnes en la economía argentina.** Estructura de la cadena de ganados y carnes. La cadena de la carne vacuna como generadora de valor en la economía.

**Situación actual de la ganadería argentina.** Análisis de los principales indicadores de oferta y demanda para comprender la dinámica y los plazos ganaderos. Diagnóstico de la situación actual de sector.

**Un producto, dos destinos. Integración de mercado interno y externo.** Consumo y exportaciones. La importancia de la integración de la producción como fuente de valor. La exportación y su rol en la innovación y en los procesos de calidad. Posición competitiva con respecto a nuestros competidores.

## ○ **Cría, Recría y Engorde: 12 horas**

- Indicadores de eficiencia
- Manejo forrajero
- Manejo animal
- Recursos disponibles para la actividad
- Importancia de la recría en los sistemas ganaderos
- Modelos de recría
- Interacción de la recría con la cría y el engorde
- Resultado económico de la actividad
- Perspectivas

## ○ **Planificación y Manejo forrajero: 4 horas**

### **Planificación forrajera:**

- Conceptos de receptividad y carga.
- Presupuesto forrajero: cálculo de oferta forrajera y demanda animal.
- Confección del balance forrajero.
- Uso estratégico de los recursos forrajeros presentes, reservas, y suplementos (energéticos, proteicos y minerales).

### **Utilización del forraje:**

- Tipos de pastoreo: continuo y controlado.
- Herramientas para el control del pastoreo:
- concepto de asignación forrajera y momento óptimo, intensidad y duración del pastoreo,
- manejo de los tiempos de ocupación y descanso

- **Tecnología forrajera: 4 horas**
  - Fertilización
  - Manejo del pasto
  - Manejo de materiales por ambiente
  - Rotaciones, barbechos, regulación de siembra, densidad de siembra y fecha de siembra además de la selección de especies.
  - “Caso” de un campo de cría de baja carga a un campo de ciclo completo con invernada de compra en la Cuenca del Salado pasando de 100 kilos a más de 400 kilos de carne por hectárea.
  
- **Sistemas ganaderos del NEA: 4 horas**
  - **Descripción del modelo:** Cría y Recrias de vaquillonas y machos
  - **Engordes en el NEA:** Pastoril- Suplementación- Corrales
  - **Sistemas silvopastoriles en tierra colorada**
  - **Modalidad de trabajo:** Equipos humanos
  - **Fortalezas y debilidades de la ganadería en el nea:** Nuevas opciones para esta actualidad.
  - **Costos:** Cría, Recría, Terminación y Ciclo completo
  - **Futuro:** ¿Más ganadería o más agricultura?
  
- **Engorde a corral: 4 horas**
  1. Evaluación de forrajes y alimentos para animales
  2. Aditivos noveles como manipuladores de la fermentación ruminal
  3. Conservación de forrajes
  4. Nutrición de rumiantes
  5. Mitigación de la emisión de gases con efecto invernadero por parte de los rumiantes
  6. Sistemas de producción de carne
  
- **Criterios empresarios para la toma de decisiones: 4 horas**
  - Diferencias entre empresas y negocios
  - Criterios de competitividad para definir una estrategia empresarial
  - Contextos para la toma de decisiones
  - Organización y áreas de una empresa
  - Empresa familiar como condicionante al decidir
  - La fórmula del cambio
  
- **SEMINARIO con invitados destacados: 4 horas**

Visita al Frigorífico Mattievich -Rosario (Optativo)

## Características del Programa

<b>Horas cursadas totales:</b>	<b>96 hs.</b>
<b>Modalidad:</b>	<b>Viernes y Sábado cada 15/21 días</b>
<b>Horarios:</b>	<b>Viernes de 09 a 13 y 14:30 a 18:30 Horas. Almuerzo libre Sábado de 09 a 13 horas</b>
<b>Duración:</b>	<b>6 meses</b>
<b>Lugar:</b>	<b>Uriarte 2472 CABA (Frente a la S.R.A. Palermo)</b>
<b>Informes/Consultas:</b>	<b><a href="mailto:cecilia.cardozo@eseade.edu.ar">cecilia.cardozo@eseade.edu.ar</a> 11 4773-5825/4777 (int: 120)</b>

### Requisitos de evaluación y graduación:

**Certificado de asistencia:** Para aquellos que han cumplimentado el 70% de la cursada.

**Certificado de aprobación:** El sistema de evaluación será individual, con un examen al final del curso, de acuerdo con pautas que serán previamente comunicadas.

## Calendario:

Fecha	Módulos	Horas
	<b>MAYO</b>	
viernes 18	Administración agropecuaria	4
SENASA	Economía y finanzas aplicada a la empresa	4
sábado 19	Administración agropecuaria II	4
	<b>JUNIO</b>	
viernes 01	Negociación I	4
viernes 01	Los tributos del ca	4
sábado 02	Herramientas legales	4
viernes 22	Negociación	4
viernes 22	Gestión de personas	4
Sábado 23	Presentación del SENASA	4
	<b>JULIO</b>	
viernes 13	Planificación y manejo forrajero	4
viernes 13	Negocios ganaderos <i>Urien Loza</i>	4
sábado 14	Ideas para ganadería más eficiente	4
	<b>AGOSTO</b>	
viernes 03	Ganadería en el NEA	4
viernes 03	Tecnología de forrajes	4
sábado 04	Experiencias Ganaderas destacadas.	4
viernes 24	CRIA	4
viernes 24	RECRÍA y ENGORDE	4
sábado 25	Mercados de ganados y carne	4
	<b>SEPTIEMBRE</b>	
viernes 21	Engorde a corral	4
viernes 21	Contratos de futuros ganaderos	4
sábado 22	Agenda Ganadera- MinAgri	4
	<b>OCTUBRE</b>	
viernes 05	Panel de invitados de empresas y referentes	4
viernes 05	Criterios empresarios para la toma de decisiones	4
sábado 06	Seminario de Granos y Ganadería	4

## DOCENTES

### **Juan Marcos Olivero Vila (AACREA)**

Ingeniero Agrónomo (UBA)

Posgrado en Alta Dirección en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Coach Ontológico y Social

Docente de la Escuela para Graduados Alberto Soriano FAUBA A cargo de la materia "Análisis económico de alternativas de inversión y producción",

Técnico de la Unidad de Investigación y Desarrollo del Movimiento CREA.

Líder del Proyecto Empresa del Movimiento CREA.

Consultor Privado de Empresa, s dedicado al análisis y capacitación en temas empresarios (Estrategia y Organización Empresarial, Planeamiento, Evaluación de Proyectos de Inversión, Financiamiento, etc.)

### **Silvana Cerini (Silvana Cerini-Negociación)**

Abogada, egresada de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales.

Titular de la Consultora Silvana Cerini > Negociación, [www.scerini-negociacion.com.ar](http://www.scerini-negociacion.com.ar)

Posgrado en Negociación, Universidad Católica Argentina, Master Derecho Empresario, Universidad Austral. The

Profesora Titular de la Materia Negociación de Administración de Empresas en la UCA, Profesora de Negociación en los Postgrados de Recursos Humanos, Negociación, Negocios Internacionales de la Escuela de Negocios de la UCA.

Autora de los Libros: Manual de Negociación, El Poder de la Negociación, Negociación Sin Vicios y Nuevos Contratos Comerciales

### **Francisco E. Gismondi (Director del Banco Central)**

Master en Economía: Universidad Torcuato Di Tella.

Licenciado en Economía: Universidad Católica Argentina.

Docente de la Universidad Católica Argentina, está a cargo de la cátedra de Bancos y Mercado de Capitales en la UCA y enseñó varias materias en distintas Universidades del país.

Es economista, especializado en bancos y política monetaria y financiera, con experiencia en el sector público y privado. Trabajó 14 años en el Banco Central, en la Superintendencia de Bancos fue Gerente de Análisis del Sistema Financiero y en el equipo económico del Banco Central estuvo a cargo de Análisis Macroeconómico.

Consultor de bancos, empresas de diversos sectores de la economía y políticos.

### **Alejandro Larroude (Barrero & Larroude)**

Contador Público Nacional (UNLP)

Socio de Impuestos en Barrero & Larroude, Asesor E-Campo de la Sala de Impuestos y Coordinador Técnico del Informe de Impuestos Agropecuarios. Ha disertado en una gran cantidad de seminarios y congresos vinculados con temáticas de su área, además de producir contenidos en calidad de especialista en materia impositiva para numerosos medios dentro del ámbito agropecuario.

### **Eugenia Luján Bustamante (Estudio Balbín & Pascual Abogados)**

Abogada, Universidad del Salvador. Magister en Derecho Empresario, Universidad Austral. Programa Ejecutivo en Gestión de Agronegocios, Universidad de San Andrés.

Asociada en el Estudio Jurídico Balbín & Pascual Abogados, a cargo del Departamento de Agronegocios.

Directora del Programa Régimen Jurídico de los Agronegocios: Facultad de Derecho de la Universidad Austral.

Profesora coordinadora de grupos en la Maestría en Derecho Empresario, Universidad Austral.

Profesora adjunta de Legislación Rural I y II en Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Católica Argentina.

Directora del programa Herramientas Legales. Organización, Contratos y Financiación, UCA.

Profesora del curso Redes Contractuales en la Bolsa de Cereales de Buenos Aires.

A cargo de la columna sobre Legislación de la Revista Rural de Clarín.

### **Ricardo Bindi (Agrositio-ESEADE)**

Se ha graduado de Doctor en Administración y MBA en ESEADE; Master en Marketing (Escuela de Negocios de la UB), Post-graduado en E-Business Management (Univ. del Salvador-Georgetown), Graduado en Dirección de Empresas (PIDE-IAE-Univ. Austral)

Ingeniero en Producción Agropecuaria y Licenciado en Ciencias Agrarias (Fac. de Ciencias Agrarias - UCA).

Profesor de agronegocios y marketing en UCA, ESEADE, San Andrés, Ucema, SMC y Francisco Marroquín (Guatemala).

Es Presidente de Agrositio S.A.

Ex Presidente del Consejo Profesional de Ingeniería Agronómica. CPIA.

Miembro del Comité de Dirección de la Universidad ESEADE.

**Teo Zorraquin (Zorraquin+Meneses)**

Ingeniero Agrónomo (UBA 1986)

Posgrado en Agronegocios (Convenio UBA – AACREA 2001)

Socio y director de Zorraquin, Meneses y Asociados, consultores en agronegocios, desarrollo de proyectos y reestructuración de empresas.

Administrador de una empresa familiar agrícola ganadera en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

Director del Grupo La Redención Sofro.

Ex coordinador del área de Economía de AACREA y Ex asesor de grupos CREA (Dorrego y Del Tuyú)

Casado, 3 hijos

**Jorge Raul Torelli (Frigorífico Mattievich)**

Médico Veterinario otorgado por la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional de Rosario.

Gerente General y F.B.O. de Industrias Frigoríficas Mattievich, Rosario, Provincia de Santa Fe Argentina.

Delegado en la Federación Industrial de Santa Fe dependiente de la UIA.

Vicepresidente de la Unión de Industrias Cárnicas de la República Argentina.

Miembro Integrante del Comité Asesor del Área Estratégica en Tecnología de Alimentos del INTA.

Ex Vicepresidente del IPCVA.

Consultor Externo Banco Interamericano de Desarrollo.

**María Mercedes Vassallo (AACREA)**

Doctor en Ciencias Agropecuarias. Escuela para graduados “Alberto Soriano”, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires (UBA). 2015.

Ingeniero Agrónomo, Facultad de Agronomía (FAUBA), Universidad de Buenos Aires (UBA). 2006.

Técnica de Seguimiento forrajero en el Área de Ganadería, Unidad de I+D, AACREA.

Técnica por AACREA en el proyecto “Sistema nacional de diagnóstico, planificación, seguimiento y prospección forrajera en sistemas ganaderos”. AACREA – FAUBA – INTA – MinAgri, financiado por el IPCVA.

Ayudante de 1° de “Producción y Utilización de Forrajes”, Cátedra de Forrajicultura, FAUBA. 2007 – Actualidad

**María del Pilar Clavijo (AACREA)**

Ingeniera Agrónoma-UBA.

Especialista en manejo de Sistemas Pastoriles-UBA

Consultora online en Producción y Utilización de Forrajes (Agroconsultas online).

Integrante del equipo asesor del CREA Lezama.

Asesoramientos privados.

Ayudante de Primera SE, Cátedra de Forrajicultura, FAUBA.

Participa en proyectos de investigación tiene publicaciones de su especialidad.

**Tomás Doeyo (AACREA)**

Técnico Agrónomo Escuela agrotécnica Salesiana “Don Bosco” Urubelarrea, Cañuelas

Médico Veterinario Universidad Nacional de La Plata 2004

Asesor CREA Vallimanca (Saladillo) Asesor técnico y coordinación de grupo

Asesoramiento y apoyo de 8 empresas de la zona de Saladillo – TaPalque - Gral. Alvear

Mesa Ganadera del Sudeste (AACREA) Coordinación técnica

Organización y asesoramiento de grupo de afinidad ganadera de la región Sudeste de AACREA

Administración y asesoramiento de empresas en diferentes zonas de la provincia de Bs As.

Vive en Saladillo (Pcia. de Buenos Aires)

**Francisco Corte (AACREA)**

Ingeniero Agrónomo – UBA

Asesor Crea Castelli – Belgrano

Coordinador Comisión de Ganadería Litoral Sur (AACREA)

Administrador y director técnico de empresas agropecuarias

**Martín Bigliardi (GENTOS)**

Ingeniero agrónomo recibido en el 88 en la Universidad de La Plata.

Asesor a partir de esa época en varios establecimientos ganaderos principalmente de la Cuenca del Salado.

Docente universitario en la Facultad de Veterinaria de la Plata durante 8 años hasta el 2004

Productor ganadero y lechero

Técnico responsable de desarrollo en Gentos empresa dedicada al mejoramiento genético a partir del 2004 hasta la fecha abarcando desde el sur de corrientes Entre Ríos sur de Santa Fe sur de Córdoba este de la Pampa y provincia de Buenos Aires a actualmente principalmente en el este, sudeste y centro de la provincia Buenos Aires.

### **Darío Colombatto (UBA-CONICET)**

Ingeniero Agrónomo (UBA, 1997) y PhD en Nutrición Animal por la Universidad de Reading (Inglaterra, 2001). Realizó una estancia posdoctoral en el Centro de Investigaciones de Lethbridge, Alberta, Canadá (2001-2003).

Profesor Asociado en el Departamento de Producción Animal de la Facultad de Agronomía de la UBA, y como Investigador Adjunto del CONICET.

Consultor internacional en nutrición de rumiantes. Productor agropecuario con campos de ganadería en Entre Ríos y agricultura en el oeste de la provincia de Buenos Aires.

### **Nora Giacomazzi de Sassot (CEOP)**

Coach Ontológico y Profesional, realizó un Postítulo en Neurociencias para Coaches Ontológicos.

Ha desarrollado su carrera para distintas gerencias, capacitando equipos de Argentina, Bolivia, Uruguay y Brasil de la empresa agropecuaria El Tejar S.A. Por "EL Tejar" en el Área de Desarrollo de Personas recibió el 1° Premio otorgado por Dow Agrosciences a los Recursos Humanos en el Sector Agropecuario.

Se dedica a la consultoría en Gestión de Personas, especializada en Gestión del Talento, Identificación de estilos ocupacionales DISC y estilos de pensamiento Herrmann, Formación Integral de personas y equipos, y Coaching Ejecutivo para empresas. Es parte del staff de formación del CEOP, Centro de Entrenamiento Ontológico Profesional liderado por el Lic. Alejandro Marchesán,

### **Silvio D. Marchetti (Subsecretario de Ganadería – Min. de Agroindustria de la Nación)**

Veterinario. Facultad de Ciencias Veterinarias, UBA. (2002)

Director de Ganadería Bovina, Subsecretaría de Ganadería, Sec. de Agricultura, Ganadería y Pesca, Ministerio de Agroindustria. (desde 2009)

Administración y Sanidad de establecimiento ganadero de cría y recría. Ayacucho, prov. de Bs. As. (desde 2002)

Coordinador del Área de Carnes – ex – ONCCA. (2007-2008).

Ayudante de Primera "ad-honorem". Cátedra de Enfermedades Infecciosas - Facultad de Ciencias Veterinarias – UBA. (2003 – 2012)

### **Alfredo García Santillan**

Ex alumno (1989) de la UCA en Ingeniería en Producción Agropecuaria.

Trabajo en el semillero SPS. Responsable de un tambo durante 1,5 año de 250 vacas. En Tandil. Manejó un Pool de siembra en: Gral. Belgrano, Chascomus, Tandil y Pehuajo, ProvBs.As y Trenel, Pico y Colonia Barón en la Pampa.

Actualmente: Asesor Técnico de San José del Oeste, en un campo de 13.800 Has, ubicado en la zona de Olavarría. 100% Ganadero. • Administrador de Sacfil S.A en 3 campos Mixtos que totalizan 14.400 has Ubicados en Saladillo, Tapalque y Daireaux. • Asesor técnico Ganadero, en un campo Mixto en Uruguay de 3000 has.

### **Ing. Agr. Hugo O. Delgado (Director del Programa-ESEADE)**

Ingeniero agrónomo (FAUBA) y Posgrado en "Programa avanzado en Negocios Agropecuarios" UCA

Responsable Área de Agronegocios de ESEADE

Docente de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UCA.

Fue Coordinador del Convenio UCA-CRA en Capacitación Dirigencial.

En el 2009 Premio BBVA Banco Francés al "Emprendedor Agropecuario" al PCDA UCA-CARBAP en la Actividad agropecuaria con Orientación Educativa. Coordinador

Ex Presidente de la Sociedad Rural de Rivadavia y ex miembro CREA.