

## **GESTIÓN DE LA EMPRESA AGROPECUARIA**

**Profesor Asociado: Lic. Pedro F. Merro**

**Auxiliar de primera: Lic. Silvana Marini**

### ▪ **CONTENIDOS.**

#### **Contenidos mínimos (del Documento de Diseño Curricular)**

1. La empresa y su función.
2. Objetivos de las empresas rurales.
3. Los recursos que integran la empresa.
4. La empresa y su entorno.
5. Funciones de la Administración Rural.
6. Introducción a la toma de decisiones.
7. Registros básicos y complementarios.
8. Márgenes de las actividades productivas.
9. Criterios generales para la gestión agropecuaria.
10. Análisis y Diagnóstico.
11. La empresa agraria como empresa familiar. Cultura, valores y objetivos.

#### **Contenidos programados en la Planificación de Cátedra**

**Unidad I.** La organización empresaria. Características generales que la definen y la diferencian de otros tipos de organizaciones. La finalidad, los propósitos y las prioridades de las organizaciones empresarias en general.

Diferenciación conceptual entre competencia, productividad, competitividad, y cooperación empresarial.

El concepto de la innovación a través del desarrollo de Idea de negocio, Proyecto de negocio y Plan de negocio.

**Unidad II.** La organización empresaria rural. Características generales que la definen y atributos específicos que la diferencian de otros tipos de organizaciones empresarias. Finalidad, propósitos, ciclos de vida. Objetivos y funciones de las empresas agropecuarias y agroindustriales.

Tipos de empresas agropecuarias. Modelos frecuentes de organizaciones empresarias agropecuarias. Modelos de negocios agropecuarios. Modelos asociativos.

**Unidad III.** Relaciones entre la organización empresaria rural y su entorno. Tipología de contextos pertinentes. Niveles y dinámica de las influencias y de los impactos del entorno sobre la empresa y viceversa. Evaluación de contextos en la dimensión tiempo: histórico, presente y tendencias hacia futuro, y en la dimensión espacio: contexto local, zonal, provincial, nacional, regional, internacional, global.

**Unidad IV.** Los recursos de la empresa agropecuaria y agroindustrial. Los recursos básicos de la producción: Tierra, Trabajo y Capital. Visión moderna de los recursos empresariales: recursos de infraestructura, financiamiento, instalaciones, mejoras, recursos naturales y agronómicos, de almacenamiento y transportes, recursos tecnológicos y de know-how, recursos humanos, acceso a y abastecimiento de insumos (bienes y servicios), logística de operaciones y cosecha, operaciones y procesos post-cosecha, comercialización, marketing, ventas y servicios a clientes. Inventarios dinámicos de recursos. Registros.

**Unidad V.** Ponderación del desempeño de la empresa agropecuaria y su situación respecto del sector al cual pertenece, a través de la aplicación de los modelos de Cadena de Valor y de 5 Fuerzas Competitivas. Impacto de la calidad de la Gestión en el desempeño de la empresa agropecuaria.

**Unidad VI.** Análisis y Diagnóstico Estratégico de la empresa agropecuaria a través de la aplicación de los modelos de Análisis Interno, Análisis Externo y Análisis FODA resultante.

**Unidad VII.** Los Registros y su importancia en la gestión de la empresa agropecuaria. Tipos de registros, y su utilidad en la configuración del Sistema de Información de la Empresa.

**Unidad VIII.** Procedimientos y tareas propios de la gestión de la empresa agropecuaria. Manejo de herramientas de gestión para actividades agropecuarias: construcción y cálculo de costos, determinación de niveles de ingresos y márgenes brutos de cultivos agrícolas y planteos ganaderos.

**Unidad IX.** Funciones de la Administración Rural. El modelo de proceso de administración rural y las etapas del mismo. La toma de decisiones, la planificación y la implementación de las estrategias a través de la Gestión.

**Unidad X.** Perfil del Administrador Gerente de la empresa agropecuaria. Gerentes estratégicos y gerentes operativos. Matriz Visión-Acción del liderazgo emprendedor agropecuario.

## ▪ Bibliografía

### **Unidad I**

#### Obligatoria

1. Kastika, E. y Serra, R. “Re.estructurando empresas” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1994.
2. Koontz, H. y Weihrich, H. “Administración, una perspectiva global” Editorial Mc Garw Hill, 2001.
3. Martínez Ferrario, E. “Estrategia y administración Agropecuaria” Editorial Troquel. 1995.

#### Complementaria

4. Mocciaro, A. “Presupuesto Integrado” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
5. Celani, M., Chisari, O y García, S. “Empresas y Creación de Valor” Ediciones Academia Argentina de Ciencias de la Empresa. Buenos Aires 1995.
6. Drucker, P. “El Management del Futuro”. Editorial Sudamericana. Buenos Aires 2003.

### **Unidad II**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. “Presupuesto Integrado” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Lema, A.E. “Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria” GAL Ediciones. 1999.
3. Martínez, L. A. “Agromanagement” Ediciones Macchi. Buenos Aires 2003.
4. Merro, P.F. “Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias” Apuntes de Cátedra. UTN. 2004

#### Complementaria

5. Martínez, G. "Un modelo de gestión" XIII Reunión de Comunicaciones Científicas y Técnicas Corrientes 2002. Universidad Nacional del Nordeste.
6. Arbolave, Mario. Revista "Márgenes Agropecuarios" Artículos de Contexto y de Coyuntura para los negocios Agrícolas.

### **Unidad III**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Lema, A.E. "Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria" GAL Ediciones. 1999.
3. Martínez, L. A. "Agromanagement" Ediciones Macchi. Buenos Aires 2003.
4. Merro, P.F. "Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias" Apuntes de Cátedra. UTN. UAC. 2004
5. Koontz, H. y Wehrich, H. "Administración, una perspectiva global" Editorial Mc Garw Hill, 2001.

#### Complementaria

6. Kastika, E. Y Serra, R. "Re.estructurando empresas" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1994.
7. Colección Suplemento "Campo" y "Región centro" Diario "La Nación". Números 2004-200
8. Arbolave, Mario. Revista "Márgenes Agropecuarios" Artículos de Contexto y de Coyuntura para los negocios Agrícolas.

### **Unidad IV**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Lema, A.E. "Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria" GAL Ediciones. 1999.
3. Arce, H.S. "Administración, Gestión y Contro de Empresas Agropecuarias" MACCHI. 1996.
4. Paillet, E. "Las Normas Contables en las Empresas Agropecuarias" Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias económicas. Buenos Aires, 2003.
5. Koontz, H. y Wehrich, H. "Administración, una perspectiva global" Editorial Mc Garw Hill, 2001

#### Complementaria

6. Phillips, Nicola "Nuevas Técnicas de gestión" Biblioteca de Empresa. Financial Times. Ediciones Folio 1994.
7. INDEC. Censo Nacional Agropecuario 2002. [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar)
8. Merro, P.F. Informe Censo Citrícola de Entre Ríos. Federación del Citrus de Entre Ríos. Concordia. 2004.
9. Merro, P.F. "El cambio tecnológico y su impacto en la competitividad de las empresas agropecuarias" 2004. 15ª Congreso nacional de Profesionales de Ciencias Económicas de Salta

### **Unidad V**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Arce, H.S. "Administración, Gestión y Contro de Empresas Agropecuarias" MACCHI. 1996.

3. Lema, A.E. "Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria" GAL Ediciones. 1999.

#### Complementaria

4. Valdez Rivera, S. "Diagnóstico Emprearial" Editorial TRILLAS. 1998.
5. Porter, M. "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" 2ª Edición Editorial REI Argentina CECSA 1992.
6. Porter, M. "Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior" Edición 1991. Editorial REI Argentina CECSA

### **Unidad VI**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Arce, H.S. "Administración, Gestión y Control de Empresas Agropecuarias" MACCHI. 1996.
3. Lema, A.E. "Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria" GAL Ediciones. 1999.
4. Merro, P.F. "Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias" Apuntes de Cátedra. UTN. UAC. 2004.

#### Complementaria

5. Valdez Rivera, S. "Diagnóstico Empresarial" Editorial TRILLAS. 1998.
6. Porter, M. "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" 2ª Edición Editorial REI Argentina CECSA 1992.
7. Porter, M. "Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior" Edición 1991. Editorial REI Argentina CECSA
8. Hill, G. y Jones, G. "Administración Estratégica" MCGraw Hill 1996.
9. Agritotal. "La diferencia está en el contenido. ¿Qué espera para hacer gestión?" Artículo de 6 páginas. [www.agritotal.com.ar](http://www.agritotal.com.ar)

### **Unidad VII**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Arce, H. S. "Administración, gestión y Control de Empresas Agropecuarias" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.
3. Lema, A. "Curso de Administración de Empresas Agropecuarias" GAL Ediciones 1999
4. Merro, P.F. "Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias" Apuntes de Cátedra. UTN. UAC. 2004.

#### Complementaria

5. Merro, P.F. Modelos de Planteo y Cálculo de Margen Bruto en Invernada y Cría, utilizando Planillas Excell.
6. Arbolave, Mario. Revista "Márgenes Agropecuarios" Artículos de Contexto y de Coyuntura para los negocios Agrícolas.

### **Unidad VIII**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. "Presupuesto Integrado" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Arce, H. S. "Administración, gestión y Control de Empresas Agropecuarias" Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.
3. Merro, P.F. Modelos de Planteo y Cálculo de Margen Bruto en Invernada y Cría, utilizando Planillas Excell.

4. Lema, A.E. “Tratado de Organización Administrativa, Contable, Laboral e Impositiva de explotaciones agropecuarias” GAL Ediciones 1998.
5. Merro, P.F. “Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias” Apuntes de Cátedra. UTN. UAC. 2004.

#### Complementaria

1. Reunión de CREA Roque Pérez-Saladillo y Región Sur de AAPRESID sobre “El Agro que se viene” Resultados encuesta a 300 productores. [www.villacan.com.ar](http://www.villacan.com.ar)
2. Merro, P.F. “El Sector Ganadero Argentino y Entrerriano” 2004. Apuntes de Cátedra disponible en Biblioteca.

### **Unidad IX**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. “Presupuesto Integrado” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Arce, H. S. “Presupuestos, costos y decisiones en la empresa agropecuaria” MACCHI 1999.
3. Arce, H. S. “Administración, gestión y Control de Empresas Agropecuarias” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.
4. Lema, A.E. “Tratado de Organización Administrativa, Contable, Laboral e Impositiva de explotaciones agropecuarias” GAL Ediciones 1998.
5. Merro, P.F. “Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias” Apuntes de Cátedra. UTN. UAC. 2004.

#### Complementaria

6. Estudios de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNL. “La empresa agropecuaria familiar”
7. Galetto A. y Otros. “Aplicaciones de la gestión Agropecuaria. El Caso cambio Rural” INTA Rafaela
8. Zehnder, Raúl A. “Administración Rural y la Sustentabilidad económica de las empresas” Administración Rural INTA EEA Rafaela.

### **Unidad X**

#### Obligatoria

1. Mocciaro, A. “Presupuesto Integrado” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993.
2. Arce, H. S. “Presupuestos, costos y decisiones en la empresa agropecuaria” MACCHI 1999.
3. Arce, H. S. “Administración, gestión y Control de Empresas Agropecuarias” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1997.
4. Lema, A.E. “Tratado de Organización Administrativa, Contable, Laboral e Impositiva de explotaciones agropecuarias” GAL Ediciones 1998.
5. Kastika, E. Y Serra, R. “Re.estructurando empresas” Ediciones Macchi. Buenos Aires 1994.
6. Merro, P.F. “Herramientas de Administración Estratégica de Empresas Agropecuarias” Apuntes de Cátedra. UTN. UAC. 2004.

#### Complementaria

1. Jonson, Spencer. “Sí o No, Guía para las decisiones”. Editorial EMECE. 1992
2. Eguren, Marina. Problemática de la empresa agropecuaria familiar en la Argentina. Página 12.
3. INTA EEA Manfredi. Informes económicos para el productor agropecuario “Gerenciamiento de la empresa agropecuaria”.

4. Sojo, Lorenzo. Funcionamiento de la Empresa Agropecuaria. Agro Gestión. Los conflictos personales dentro de las empresas agropecuarias familiares.

### **Bibliografía general ampliatoria**

1. Gladwell, M. "El Momento Clave". Grupo Editorial Planeta. Espasa Calpe. Buenos Aires 2001.
2. Khadem, R. y Lorber R. "Administración en una página" Grupo Editorial Norma. Bogotá, 1996.
3. Hammer, M. y Champy J. "Reingeniería" Grupo Editorial Norma. 1994.
4. Khadem, R. "Alineación Total" Grupo Editorial Norma. 2002
5. Walsh, Ciaran. Ratios Clave para la Dirección de Empresas. Biblioteca de Empresa. Financial Times. Editorial Folio 1994.
6. Davis, B. et al. "Successfull Manager`s Handbook. Development Suggestions for Today`s managers" Edición 1996.
7. Brocka, B. y S. Gestión de Calidad" Editorial Vergara. 1994.
8. Moss Kanter, R. "Las Nuevas Fronteras del Management" Piados Empresa. Barcelona 1999.
9. Slywotzky. A.J. "La Migración de Valor en la Empresa" Paidos Empresa. España, 1997.
10. Biasizo, R. y Reta de Troncoso, M. "Bases para la transformación productiva en el área de Salto Grande". Universidad Nacional de Entre Ríos, 1997.
11. Biasizo, R. y Loggio S. "Tecnología y Estado" Universidad Nacional de Entre Ríos. 1999.
12. Merro, P.F. "Consideraciones sobre la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental y su Certificación según Normas ISO 14001, en la empresa Alto Verde SA, Concordia, Entre Ríos, 2002.
13. Merro, P.F. Desarrollo de caso: "Herramientas de gestión para la toma de decisiones de la empresa La Lucía de Campo largo SA" Campo Largo (Chaco) 2002.
14. Merro, P. F. "Costos de Vivero Forestal Alto Verde SA" Concordia, 2000-2001
15. Merro, P. F. "Proyecto de desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Hortícola" UTN UAC 2002.
16. Merro, P.F.et al. "Strategy under uncertainty" Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de Palermo 1998.
17. Merro, P. F. "Carbono atmosférico: una oportunidad de futuro" UTN UAC 2004.
18. Merro, P. F. "La Forestación: opción estratégica para la creación de futuro". SLADE Congreso Argentino de Estrategia, buenos Aires 1999.
19. Merro, P. F. "Informes de los Talleres de Horticultura I y II 2001-2002, en la UTN UAC.
20. Merro, PF. "Información básica para la elaboración de un Plan de negocios" Asociación Productores Forestales del Chaco y Co-Pro-For (Cooperativa de Productores Forestales). 2000-2001
21. Díaz, D. y Merro, P.F. "Actividades Priorizadas en el Foro de la Competitividad del Eucalyptus de la Mesopotamia" Concordia, 2003-2004.

## ANEXO

<b>Gestión de Empresas Agropecuarias: Materiales bibliográficos incorporados durante 2008</b>			
<b>Autor</b>	<b>Título</b>	<b>Editorial</b>	<b>Fecha</b>
Koontz, H	Administración, una perspectiva global	McGraw Hill	2.001
Martínez Ferrario, E.	Estrategia y Administración Agropecuaria	Troquel	1.995
Lema, A.E.	Curso de Administración para la Empresa Agropecuaria	GAL Ediciones	1.999
Lema, A.E.	Tratado de Organización Administrativa, Contable, Laboral...en E. A.	GAL Ediciones	1.998
Arce, H.S.	Administración, Control y Gestión de Empresas Agropecuarias	MACCHI	1.996
Arce, H.S.	Presupuesto, Costos y Decisiones de la Empresa Agropecuaria	MACCHI	1.999
Valdez Rivera, S	Diagnóstico Empresarial	TRILLAS	1.998
Merro, P.F.	Habilidades Gerenciales	Apunte de cátedra	2.008
Merro P.F.	Gestión del Caos (resumen bibliográfico)	Apunte de cátedra	2.008
Merro P.F.	Cómo lograr un funcionamiento efectivo	Apunte de cátedra	2.008
Merro P.F.	Diseño de la estructura organizacional.	Apunte de cátedra	2.008
Galetto, A	Competitividad 2	Universidad CEMA	2.004
AACREA	Visión y planeamiento estratégico 2015	AACREA	2.008
Adib Kadafi, K	Cómo descubrir una oportunidad de negocios	Monografía	2.008
Alcover, P.A.	El arándano argentino	UBA	2.007
INTA	Programa Cambio Rural	INTA	2.005
Ruiz Díaz, M	Administración de empresas	Monografía	2.008
de Elía, M	Integración	Monografía	2.008
de Elía, M	Integración vertical agropecuaria	Monografía	2.008
JICA	Las Prácticas Empresariales de Desarrollo Sustentable	Presentación PP	2.008
Merro, P.F.	Guía de Preguntas de Examen 2008	Apunte de cátedra	2.008
Merro, P.F.	Creación de valor y competitividad	Presentación PP	2.008
Merro, P.F.	Adecuación de la Estructura y del Control a la Estrategia	Guía de Temas	2.008
Merro, P.F.	Perfil del Administrador Gerente de Empresas Agropecuarias	Apunte de cátedra	2.008
CECAE	Etapas y Ciclo de Vida de la Empresa	Presentación PP	2.008
AACREA	Administración Versus Producción	AACREA	2.005
Milesi, S	Enfoque sistémico de la administración	Esc. Univ <sup>a</sup> .La Araucana	2.007
Lucas, J.C.	Hacia un Management PostCartesiano	UCA	2.003
Ostertag, F.	Planificación Estratégica Rural	CIAT	2.002
IAE	Global Entrepreneurship Monitor	GEM	2.007
Mora y Araujo, M.	Visión del país hacia mediados del Siglo XXI	Conferencia CAI	2.008
IICA	La Agricultura Familiar en La Argentina	IICA	2.007
Simon, H.	Comportamiento Administrativo: Toma de Decisiones. Resumen	Apunte de cátedra	2.008
Dalzzotto, C.	Toma de decisiones	Monografía	2.008
García Ruiz, R.	Técnicas multicriteriales para Toma de Decisiones	Monografía	2.008
Pereyra, A.	Toma de Decisiones	Monografía	2.008
Wilensky, A.	Claves de la Estrategia Competitiva	Fundación OSDE	2.005
Rodríguez, E.	Especialización, escala y alcance de las empresas agropecuarias	Congreso AAEP	2.005
Milesi, S	La Empresa (Apuntes de Administración)	Esc. Univ <sup>a</sup> .La Araucana	2.007
Lucas, J.C.	Conocimiento organizacional, innovación y lenguaje	UCA	2.006
Benites, J.	Informe FAO Argentina 2006-2007 y Planificación 2008-2009	FAO	2.007
Barco, S.J.	Estructura Organizacional (Facultad Económicas)	UNLP	2.008
Gutman, G.	Integración competitiva de pequeños productores agropecuarios	Ponencia CEUR	2.008
B Emily, M.	Modelos de Toma de Decisiones	Monografía	2.008