



# Especialización en Dirección y Gestión de Empresas Agro-Industriales

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL  
FACULTAD REGIONAL VILLA MARÍA

CENTRO EMPRESARIO COMERCIAL, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS DE RÍO CUARTO



Ciudad de Río Cuarto, Noviembre de 2020

#### SEDE RIO CUARTO

📍 Constitución 846, 3er piso  
📞 0358 154 026 369  
✉️ [escueladenegocios@cecis.org.ar](mailto:escueladenegocios@cecis.org.ar)

#### SEDE VILLA MARIA

📍 Av. Universidad 450  
📞 0353 453 7500 Int. 102/305  
✉️ [pgrado@frvm.utn.edu.ar](mailto:pgrado@frvm.utn.edu.ar)

## 1. Marco Institucional.

### 1.1. Justificación.

La generación de riquezas es el factor esencial que toda sociedad requiere para asegurar no sólo su supervivencia sino proyectarse en el tiempo. Este objetivo es, por otro lado, compartido con las ambiciones y proyecciones individuales. Así, cuando la sociedad y sus individuos empalman sus respectivas aspiraciones, el crecimiento individual es compatible con el social, y viceversa.

El crecimiento no sólo es, entonces, una aspiración individual-social del presente, sino también de las generaciones futuras. La construcción de una familia como del Estado-Nación están motivadas tanto por los deseos individuales de encontrar un lugar en la historia sino que, a nivel colectivo, esas aspiraciones se sostienen en los conceptos de soberanía y patria, entre otros, tan presentes a la hora de construir una sociedad donde vivir. Es por ende que, tanto a nivel de ambos agentes como de su sustentabilidad inter-temporal, maximizar esa producción de riquezas es central en el logro de los objetivos que los mismos establecen como en el rol social de la riqueza como factor no sólo de igualdad de oportunidades sino, al mismo tiempo, de contribución al entorno colectivo que permite el éxito individual. En ese marco de análisis, cualquier acto personal requiere de la evaluación tanto de los costos y beneficios, directos e indirectos, presentes y futuros, propios como externos, que de su concreción se obtendrán. Sólo en ese escenario la toma de riesgos puede ser medida como puede establecerse una compensación cuando estos aumentan.

Por otro lado, es notable remarcar que la realidad económica del interior de Argentina está circunscripta, en términos económicos y a nivel general, al desarrollo del sector agroindustrial como sus efectos multiplicadores sobre otros sectores que acusan recibo de su crecimiento y evolución reciente. El mundo, a comienzos del Siglo XXI, está caracterizado por nuevas tendencias que marcan una nueva era así como un conjunto de enormes oportunidades para el sector. Esto es producto del impacto que la incorporación de amplias capas de la población de China e India al proceso de mejora y acrecentamiento del consumo han tenido tanto sobre los flujos comerciales y financieros globales como por su incidencia sobre los precios de los commodities primarios, productos centrales del comercio exterior argentino.

Este contexto ha sido el determinante casi exclusivo para las economías regionales del país de la mejora económica, del empleo y el bienestar que sus áreas de influencia han recibido en los pasados ocho años. Y ha sido el factor decisivo para la reducción de las asimetrías intra e inter-regionales en casi todos los indicadores de desarrollo humano que se tomen en una evaluación consistente de largo plazo.

Sin embargo, la sustentabilidad a futuro del sector no sólo se basa en el mantenimiento de los precios relativos que en promedio se han observado en los últimos años sino también en el acrecentamiento de la productividad comparativa de la región y su potenciación no sólo a través de la diversificación productiva hacia nuevas actividades y escalas de producción como en una agresiva industrialización de la producción natural del sector, en procura de ganar nuevos

mercados, acrecentar los existentes y posicionar los productos argentinos en aquellos mercados con la mayor elasticidad ingreso de largo plazo.

En este contexto, el desarrollo del recurso humano que administrará estratégicamente y potenciará los alcances productivos del sector se constituye en un factor clave y tanto o más importante que la misma capacidad de generación de riqueza del suelo argentino. Diversas experiencias a nivel mundial reflejan esta hipótesis. Por tal motivo, la profesionalización y capacitación del management agro-industrial es el factor complementario a la potencialidad innata del sector para su sustentabilidad, crecimiento y desarrollo de largo plazo, así como su impacto en el resto de los sectores, implicando la endogeneización virtuosa del proceso de generación de riqueza.

## 1.2. Propósitos y Objetivo General.

El Programa está dirigido a profesionales vinculados con el sector privado, el sector público y ONG's quienes, interesados en potenciar su capacidad directiva, gerencial y de emprendimiento, desean encontrar en la propuesta aquí esbozada las herramientas adecuadas para dar respuestas efectivas a los problemas que, tanto hoy como en el futuro cercano, deberán enfrentar dichas organizaciones en un entorno continuamente cambiante.

El Objetivo General del Programa se circunscribe a dotar a los participantes del mismo de un sólido conjunto de conocimientos y herramientas, útiles para la toma de decisiones, tanto coyuntural como de largo plazo, a nivel del sector agro-alimentario como del resto de los sectores vinculados al mismo. Así, estarán habilitados para ser partes de un proceso de aprendizaje dinámico y continuo, con la incorporación de nuevos conceptos, herramientas e ideas, que les posibilitará enfrentar con éxito los sucesivos desafíos que habrán de encontrar a lo largo del desarrollo y crecimiento tanto personal como de las empresas u organizaciones en las cuales se desempeñen ya que, el éxito individual está fuertemente entrelazado con el desarrollo y evolución de sus respectivas organizaciones.

Al completar el programa en cuestión, los asistentes habrán adquirido una particular habilidad y destreza para desentrañar y dar un adecuado abordaje conceptual a situaciones de sus organizaciones que, por su misma naturaleza, resultan difíciles de plantear de una manera clara y precisa. Esto se evidencia porque dicho programa está particularmente adaptado tanto a las exigencias de la realidad empresarial actual -como futuras- como al abordaje que se realiza al cuerpo de conocimientos, tanto básicos como específicos de la propuesta. En este marco, el abordaje a los conocimientos a ser impartidas se producirá en forma sistemática, a fin de desarrollar e implantar un planeamiento estratégico global para la administración de sus diversas organizaciones.

Para finalizar, es de destacar que el Programa no se limita sólo al dominio de instrumentos técnicos y de herramientas conceptuales sino que también contempla la administración de las complejas decisiones humanas que implica la interacción social que se produce en el ámbito propio de las organizaciones como de su entorno.

### 1.3. Perfil del Graduado.

El Especialista en Dirección y Gestión de Empresas Agro-industriales contará, a través de sus recursos propios como, particularmente, por los adquiridos en el Programa, de un cuerpo formativo que le permitirá participar activamente de la dinámica y proyección de las empresas del sector. Concretamente, estará capacitado para, entre otras, las siguientes:

- a) Planificación, diseño, diagramación y proyección de las actividades gerenciales y de conducción organizacional.
- b) Gerenciamiento de alto nivel profesional tanto en la administración temporal de una organización del sector como en el posicionamiento de la misma a nivel de su sector en particular como del resto de la economía nacional e internacional.
- c) Detección de nuevas oportunidades de negocios agro-industriales y preparación de proyectos específicos que sustenten el desarrollo de las mismas.
- d) Representación institucional de una organización económica en particular a nivel intra como extra-sectorial.
- e) Aplicación de principios éticos como de responsabilidad social corporativa a las actividades empresarias que conduzca o desarrolle.

### 1.4. Título Académico a Otorgarse.

El Programa otorgará a quienes hayan cumplimentado todos sus requisitos de cursado, asistencia como de aprobación de las materias respectivas así como del Trabajo Final Integrador el título de Especialista en Dirección y Gestión de Empresas Agro-industriales.

### 1.5. Normas de Funcionamiento.

#### 1.5.1. Condiciones de Ingreso al Programa.

Estarán habilitados a participar del Programa aquellos graduados universitarios con título de grado en las disciplinas de ingeniería, ciencias económicas, agronómicas, administración rural, y todo aquel cuyos contenidos curriculares posea relación directa e indirecta con el Programa a dictarse. Dicho título debe ser de carácter oficial y otorgado por una universidad de reconocida trayectoria en su ámbito natural de desarrollo académico e institucional.

Los postulantes al Programa serán sometidos a un proceso de evaluación de antecedentes para viabilizar su ingreso a la carrera, que implicará no sólo analizar los mismos y su compatibilidad o correspondencia con los contenidos curriculares de la carrera y/o perfil del graduado a generarse sino que dicho proceso se complementará con una entrevista a cargo del Director de la Carrera y/o Comité Académico de la misma.

### 1.5.2. Regularización de las Materias del Programa.

La Regularización de cada asignatura implicará la asistencia al ochenta (80) por ciento de las clases a ser dictadas así como de la presentación de los trabajos exigidos por la Cátedra respectiva junto con la aprobación de las evaluaciones que se produzcan, la cual exigirá una nota mínima de seis (6) en la escala de uno (1) al diez (10).

### 1.5.3. Graduación.

La obtención del título de Especialista en Dirección y Gestión de Empresas Agro-industriales exigirá contar con los siguientes requisitos:

- a) Acumular el mínimo de horas/créditos establecidos en el Plan de Estudios de la Carrera.
- b) No exceder los plazos de cursado y entrega del Trabajo Final Integrador en los términos establecidos por la Ordenanza N° 1313.
- c) Aprobar el Trabajo Final Integrador, el cual implicará la redacción de un documento de tipo teórico-práctico y orientado en las temáticas, problemáticas, áreas y/o disciplinas involucradas en la Carrera a ser dictada. El trabajo será individual y su estructura es de tipo general, común en los programas de posgrados en la materia.

### 1.5.4. Duración.

El plazo máximo para cumplimentar todas las exigencias establecidas por la Carrera es de cuarenta y ocho (48) meses e implica la asistencia, cursado y aprobación de la totalidad de las materias que componen su Plan de Estudios como la presentación y aprobación del Trabajo Final Integrador. Eventualmente, y por razones debidamente fundamentadas, ante el agotamiento de los plazos antes previstos el alumno podrá solicitar un pedido de prórroga del mismo, el cual será elevado a la Dirección de la Carrera como de su Comité Académico así como del Consejo Directivo de la Facultad Regional en donde se dicte la Carrera. Dicha prórroga será de un (1) año como máximo y su aprobación dependerá de la evaluación de las razones esgrimidas en tal circunstancia, como lo expresa la Ordenanza N° 1313.

### 1.5.5. Organización Académica.

La Dirección como el Comité Académico de la Carrera será establecida por cada Facultad Regional donde se dicte la misma, encontrándose ésta autorizada por el Consejo Superior de la Universidad para dicho proceso. Las responsabilidades de Dirección como del Comité Académico de la Carrera son las que se establecen a continuación:

- a) Determinar y establecer los contenidos curriculares del Plan de Estudios como de las materias que lo integran.
- b) Seleccionar y convocar al Cuerpo Docente.

- c) Evaluar y aprobar los Programas Analíticos de las materias respectivas.
- d) Evaluar el desempeño de los docentes y alumnos.
- e) Diagramar y establecer la evaluación del desempeño académico de la Carrera en su totalidad, proponiendo los cambios pertinentes para su mejora y efectividad así como su actualización curricular y/o pedagógica.
- f) Habilitar a los postulantes a ser alumnos de la carrera a partir de la evaluación de sus antecedentes y/o entrevista de ingreso.
- g) Orientar a cada alumno en el proceso de redacción del Trabajo Final Integrador como en el Seminario de Exposición del mismo.

### **1.5.6. Metodología de Dictado.**

El régimen de cursado de la Carrera es presencial. Para el dictado de las materias que integran su Plan de Estudios -que más adelante se expone con detalle- el Cuerpo de Profesores participantes utilizará en sus clases una amplia gama de metodologías de enseñanza que incluirán análisis de casos, simulaciones, conferencias y trabajos grupales.

El Programa contempla la convocatoria de profesores pertenecientes a las diferentes facultades regionales de la UTN para el dictado de las respectivas asignaturas. En aquellos casos en que dichas facultades no contaran con el personal docente idóneo, se contratarán a profesores externos a la casa. En todos los casos, el programa será dictado por profesionales con experiencia en sus respectivos campos de estudio, con formación de postgrado.

El trabajar en equipo, que estará presente en el dictado del Programa, será una ventaja competitiva que les permitirá a los participantes afianzar habilidades de interacción, análisis y decisión, cada vez más necesarias y buscadas en el mundo organizacional actual. Asimismo, los alumnos se beneficiarán de su interacción en grupo al compartir experiencias laborales y puntos de vista con los profesionales y/o empleados de distintas áreas de diferentes organizaciones.

El Programa es de tipo teórico-práctico, con un énfasis especial en el análisis de casos, aplicados a la realidad empresarial que defina el perfil promedio de los participantes. Por otro lado, la selección de los profesores atiende concretamente el perfil del programa antes señalado. Las actividades prácticas de cada asignatura implica una asignación máxima de entre el veinte-cinco (25) o treinta (30) por ciento del total de las horas de la misma, siendo establecidas en su Programa respectivo y administrada en los formatos de talleres, análisis de casos, trabajos de campo, etc.

## **2. Estructura Curricular.**

La Carrera posee la Estructura Curricular que se presenta a continuación, compuesta por Módulos obligatorios de contenidos teóricos-prácticos, al mismo tiempo que se agrega uno vinculado al Trabajo Final de la Carrera en cuestión:

<i>Modulo</i>	<i>HORAS</i>		
	Teóricas	Prácticas	TOTAL
<i>Entorno Económico de los Negocios Agro-industriales.</i>	40	10	50
<i>Finanzas de la Empresa Agro-industrial.</i>	40	10	50
<i>Gestión de Operaciones.</i>	40	10	50
<i>Dirección Estratégica.</i>	30	10	40
<i>Gestión de Recursos Humanos.</i>	30	10	40
<i>Evaluación de Riesgos.</i>	20	5	25
<i>Commodities y Productos Diferenciados.</i>	30	10	40
<i>Estrategias de Penetración Comercial Internacional.</i>	40	10	50
<i>Seminario para Trabajo Final Integrador.</i>	30	10	40
<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>300</b>	<b>85</b>	<b>385</b>

Se presentan, a continuación, las asignaturas y contenidos mínimos del programa:

### **MODULO 1. Entorno Económico de los Negocios Agro-industriales.**

**Objetivo General:** dotar al alumno de los elementos centrales para el análisis del entorno macroeconómico, a nivel nacional e internacional, como microeconómico y sectorial en el que se desenvuelven las empresas agro-industriales, determinando sus grados de libertad para operar en los mismos, obteniendo un primer análisis de pre-factibilidad de la operatoria del negocio en cuestión.

**Contenidos Mínimos:** Marco macroeconómico que condiciona la toma de decisiones empresariales y del instrumental microeconómico necesario para que las mismas sean tomadas en forma eficiente. Principales indicadores de la macroeconomía. Las variables macroeconómicas. Demanda y oferta agregadas. Empleo, desempleo y subempleo. Nivel de precios, inflación. Política monetaria y política fiscal. Relaciones económicas internacionales. Razonamiento económico y criterios de decisión microeconómicos. Tipos de bienes. Mercado y ausencia de mercado. Especialización e intercambio. Demanda y oferta de mercado. Equilibrio competitivo. Eficiencia. Información asimétrica. Externalidades. Problemas de agencia. Monopolio y políticas de precio. Comportamiento estratégico. Análisis de escenarios.

### **MODULO 2. Finanzas de la Empresa Agro-industrial.**

**Objetivo General:** analizar la arquitectura de financiamiento de la empresa agro-industrial a corto y largo plazo, para establecer la mezcla óptima entre apalancamiento propio vs. externo así como para estimar los costos asociados, tanto de empresas o proyectos en marcha como de potenciales a futuro.

**Contenidos Mínimos:** La función financiera. El modelo de flujos de caja. Decisiones e instrumentos de financiación. Estructura de capital de la empresa. El costo de capital. Decisiones de inversión: aceptación o rechazo de proyectos de inversión; la tasa de descuento

de los proyectos de inversión. Tasa interna de retorno y costo promedio del capital. Riesgo e incertidumbre. Evaluación de riesgo en concesión de crédito bancario. Análisis de estados financieros: balance, cuadro de resultados, cash-flow. Ratios financieros. Proyecciones. Predictores de quiebra.

### **MODULO 3. Gestión de Operaciones.**

**Objetivo General:** analizar y determinar la viabilidad del proceso de administración de la producción, a los fines de acceder a una mayor eficiencia y efectividad, como factor clave de la generación de la rentabilidad empresarial.

**Contenidos Mínimos:** La gestión de operaciones como arma competitiva. Estrategias en el área de operaciones. Administración de la cadena de abastecimiento. Decisiones en operaciones. Capacidad, localización y distribución física. Planeamiento y administración de stocks y requerimiento de insumos. Gestión de inventarios. Sistemas just in time. Gestión de la calidad. Procesos de manufactura. Tablero de comando en operaciones. Función de Operaciones: Enfoque sistémico. Definición de procesos en las empresas de Agronegocios. Generación de valor. Definición y medición de la Productividad del Negocio. Eficiencia. Eficacia. Efectividad. Determinación de capacidades. Punto de equilibrio de los diferentes negocios. Programación lineal. Organización de las Operaciones. Planeamiento y control de las Operaciones. Cadena de Agronegocios. La calidad en la producción y en los servicios. Diseño y gestión de la cadena logística. Inventarios, Almacenamiento y Transporte.

### **MODULO 4. Dirección Estratégica.**

**Objetivo General:** acceder a las herramientas para el posicionamiento efectivo y clave de la organización en su sector de referencia a partir de su interacción con otros actores relevantes actuales como potenciales.

**Contenidos Mínimos:** Herramientas para el análisis, formulación e implantación de la estrategia global de la empresa. La empresa agropecuaria en su totalidad como el centro de la atención de la administración estratégica. La creación de valor. Su análisis. El proceso de la administración estratégica: definición de misión, visión y objetivos. La evaluación externa. La evaluación interna. Análisis y elección de estrategia. Diseño del plan de negocios de la organización. Planificación Estratégica: Los elementos del plan estratégico. Definición de la estrategia en la empresa. Implementación del Plan Estratégico. Cambio Cultural y Gestión Estratégica. El proceso del cambio. Evaluación de los recursos de la organización. Costo estratégico - Cadena de Valor. Identificación y evaluación de las competencias y capacidades de la Organización.

### **MODULO 5. Gestión de Recursos Humanos.**

**Objetivo General:** establecer los lineamientos centrales de los diferentes sistemas de incentivos para el adecuado manejo de los Recursos Humanos de la empresa, de modo de conciliar los



objetivos personales con los de la organización a partir del análisis de la dinámica intra-empresa como de cada uno de sus integrantes.

**Contenidos Mínimos:** Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Alineación de la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de negocios. Roles de la gerencia de Recursos Humanos. El impacto del escenario del siglo XXI y las nuevas tendencias en Recursos Humanos. El comportamiento humano en la organización: motivación, liderazgo, empowerment, trabajo en equipo, comunicación, change management, knowledge management. Gestión de Recursos Humanos: gestión por competencias, gestión de área. Herramientas de Recursos Humanos: herramientas de relaciones laborales, calidad de vida laboral, administración de Recursos Humanos. Desarrollo de Recursos Humanos: empleos, capacitación, evaluación de desempeño, evaluación de potencial, planes de carrera y cuadros de reemplazo, coaching, mentoring. Alineación de las herramientas con la estrategia.

#### **MODULO 6. Evaluación de Riesgos.**

**Objetivo General:** contemplar y cuantificar el impacto de la ocurrencia de riesgos de la actividad propios como del sector de pertenencia, estableciendo su impacto en términos de la viabilidad económica y/o financiera de la organización, contemplando su previsión y/o tercerización de coberturas.

**Contenidos Mínimos:** Riesgo y administración de la empresa. Árboles y matrices de decisión. Modelos de procesos decisorios. Mecanismos para disminuir y transferir el riesgo empresarial. Aplicaciones: casos de producción primaria y negocios agroindustriales. Programas de computación sencillos para la evaluación de riesgos en el sector. Presupuestación en condiciones de riesgo. Cobertura de riesgos. Futuros y opciones.

#### **MODULO 7. Commodities y Productos Diferenciados.**

**Objetivo General:** análisis de la demanda particular que enfrenta la empresa como de las condiciones de precios y/o generación de valor en las diferentes eslabones del proceso de producción, comercialización y distribución.

**Contenidos Mínimos:** Comercialización y commodities agropecuarios. Mercados mundiales: oferta y demanda, estructura del mercado internacional de granos y derivados. Mercados domésticos: Principales aspectos operativos. Estrategias comerciales. Formación de precios. Transporte y agroindustria. Los mercados ganaderos y lácteos en Argentina. Generación y captura de valor. Interacción competitiva y cooperativa. Casos: negociación entre dos partes (licencias) y en coaliciones (alianzas). Apalancamiento estratégico en relación con la estructura de la industria agroalimentaria, la posición competitiva y la evolución de la industria. Selección de estrategias y tácticas de producto, precios y canales. Límites horizontales y verticales de la empresa. Casos: cadenas cárnicas.

## **MODULO 8. Estrategias de Penetración Comercial Internacional.**

**Objetivo General:** contemplar la dinámica del mercado internacional, su dinámica de precios a nivel inter-temporal, las relaciones de comercialización extra-precios y la inter-relación entre mercados y Estados Nacionales.

**Contenidos Mínimos:** El estado del proteccionismo agrícola y perspectivas de liberalización. Las reglas que regulan el comercio regional e internacional de productos agrícolas y sus tendencias. El análisis de casos concretos de aplicación de las reglas. Las negociaciones Mercosur-Unión Europea, Mercosur-ALCA, Mercosur-Comunidad Andina, la Rueda de Doha y las del Grupo Cairns; evaluación e impacto de las mismas sobre el proteccionismo agrícola y sobre las empresas agropecuarias y agro-industriales. Evaluación de los efectos de medidas antidumping y compensatorias, salvaguardias, medidas sanitarias y fitosanitarias y regulaciones técnicas. La coyuntura doméstica y su impacto con el desarrollo del acceso a mercados del exterior.

## **MODULO 9. Seminario para el Trabajo Final Integrador.**

**Objetivo General:** brindar al alumno las herramientas y aspectos metodológicos centrales para la redacción y aprobación del Trabajo Final Integrador.

**Contenidos Mínimos:** aspectos centrales de la epistemología de la ciencia como de la metodología de la investigación. Búsqueda, procesamiento y presentación de la información. Técnicas de redacción y presentación de conceptos. Diseño de Mapas Conceptuales. Definición de la arquitectura de un trabajo final integrador estándar. Seguimiento de los trabajos en marcha, evaluación general y corrección de desvíos. Cómo presentar el documento obtenido.