

1. Nombre de la unidad curricular: Gestión de Empresas

2. Año de dictado: 2025

3. Sede en la que se dicta: Montevideo y Cenur Litoral Norte

4. Ubicación curricular: 4° año, octavo semestre

5. Régimen de cursado: matriculado y libre

6. Modalidad de cursado: semipresencial

7. Modalidad de enseñanza : clases teóricas expositivas; talleres de discusión; prácticos; clases grabadas (videos).

8. Carga horaria (total y semanal):

- Horas Teóricas: 15 horas totales, aproximadamente 3 horas semanales
 - Horas Prácticas o taller: 10 horas totales, aproximadamente 3 horas semanales
 - Otros (evaluaciones, etc.): 5 horas totales
- La carga horaria se completa con 10 horas aproximadas de lectura de textos y ejercicios domiciliarios.
- Total: 40 horas (entre 4 y 7 horas semanales según la semana)

9. Créditos¹: 4 créditos

10. Docente responsable

¹ "Artículo 8.- Se define el crédito como la unidad de medida del tiempo de trabajo académico que dedica el estudiante para alcanzar los objetivos de formación de cada una de las unidades curriculares que componen el plan de estudios. Se emplea un valor del crédito de 15 horas de trabajo estudiantil, que comprenda las horas de clase o actividad equivalente, y las de estudio personal." Ordenanza de estudios de grado y otros programas de formación terciaria. Fuente: https://www.cse.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/2013/12/documento_ordenanza_de_grado_corregida_paginas_simples.pdf

Nombre: Gustavo Benítez

Título académico: DCV. MSc

Grado: Prof. Adj. G3

Dedicación horaria semanal: 40h

Docente referente (CENUR LN): Liber Acosta

Título académico: DMTV, Magíster en Ciencias Agrarias (Ciencias Sociales)

Grado: Prof Adj G3

Dedicación horaria semanal: 40 h

11. Mail de contacto con la UC:

SUR: ecoyad.fvet@gmail.com

CENUR – LN: lacosta@cup.edu.uy

12. Otros docentes participantes

Nombre	Título académico	Grado	Dedicación (h/sem)
Gustavo Benítez	DCV; MSc	Asistente, G3	40 h
Jacqueline Gómez	Ing. Agr.	Asistente, G2	20 h
Emiliano Guedes	DCV. MSc	Asistente, G2	30 h
Belén López	DCV. MSc	Ayudante, G1	20 h
Alejandra Camps	Lic. Ec.	Asistente, G2	10 h
Gonzalo Oliveira	Ing. Agr. Esp.	Asistente, G2	20 h
Manuela Comesaña	DCV	Asistente, G2	20 h

13. Conocimientos previos recomendados

13. 1. Conceptos: costo de oportunidad, modelos económicos y supuestos, formación de precios (oferta y demanda, estructura de mercado, acción del Estado), instrumentos y objetivos de las políticas macroeconómicas.

13.2. Habilidades²: analizar críticamente textos académicos, redactar textos académicos; trabajo en grupos.

14. Objetivo general: Adquirir conocimientos básicos sobre la gestión de empresas para su aplicación en la vida profesional.

15. Objetivos específicos:

OE1: Discutir la importancia de la Gestión en las empresas de interés veterinario

OE2: Aprender y ejercitar herramientas básicas para la gestión de empresas que tengan aplicación en el trabajo de las/os profesionales de la veterinaria.

16. Metodología³: El curso se implementa mediante instancias teóricas expositivas y prácticos y/o talleres de aplicación o ejercitación de las herramientas en trabajos grupales e individuales. El curso se complementa con videos cortos disponibles en la plataforma EVA.

Instancias presenciales/sincrónicas

Las instancias teóricas tendrán una duración aproximada de 1:30 h en las cuales el equipo docente compartirá los contenidos teóricos del módulo mediante dinámicas expositivas apoyándose en la utilización de presentaciones y videos breves. Se pretende contar con invitados externos para abordar algunas temáticas específicas.

Las instancias prácticas tendrán una duración aproximada de 1:30 h en las cuales los estudiantes realizarán trabajos individuales o en grupos de resolución de problemas en base a las lecturas y los contenidos presentados en la clase.

Instancias no presenciales/asincrónicas

Las actividades no presenciales son asincrónicas y consisten en profundización del trabajo en subgrupos y evaluaciones continuas. El espacio del curso en la Plataforma cumplirá tres funciones claves. En primer lugar, será el dispositivo de comunicación habitual entre docentes y estudiantes. En ese espacio se comunicarán las diferentes instancias, fechas de pruebas, calificaciones, modificaciones eventuales. Será también el espacio de recepción de consultas mediante un foro que permita que todos/as los/as estudiantes puedan acceder a la información. En segundo lugar, la plataforma servirá de repositorio de materiales, bibliografía y videos complementarios. Los/as estudiantes encontrarán el programa del curso, la bibliografía de cada módulo, así como materiales extras que se irán compartiendo en relación con los temas abordados en los trabajos de cada grupo.

² Por ejemplo: representar gráficamente la evolución de una enfermedad, usar un microscopio, resolver ecuaciones de segundo grado, realizar una sutura simple, etc.

³ ej: Clases expositivas, resolución de ejercicios, debates, estudio de casos, trabajo grupal, etc.

En tercer lugar, la plataforma contará con dispositivos de aprendizaje, evaluación e intercambio entre estudiantes. El curso cuenta con cuestionarios de evaluación sobre temas específicos del curso.

17. Contenidos conceptuales y procedimentales:

Unidad temática	Contenido/s conceptual/es
Introducción a la gestión empresarial	Definición de gestión. Empresa y empresario. Tipos de empresas. Los problemas de la profesión y su vínculo con los sistemas de gestión para la empresa. Funciones de la administración. El proceso de toma de decisiones. Áreas de gestión y áreas de actuación veterinaria.
Planificación estratégica	Definición de objetivos macro: propósito, misión y visión. Análisis interno. Análisis externo: micro y macro (PESTEL). Definición y desarrollo de líneas, objetivos y metas estratégicas. Modelo Canvas. Implementación y control estratégicos. Sistemas de información y registros.
Gestión de recursos humanos y comunicación	Organización del trabajo. Estrategias de dirección, liderazgo y cultura organizacional. Desarrollo de equipos, decisiones colectivas, resolución de conflictos. Capacitación. Comunicación interna y externa.
Gestión comercial y desarrollo de servicios	Marketing e investigación de mercado. Segmentación y posicionamiento. Desarrollo de productos y servicios. Estrategias de venta y políticas de precios.
Gestión económico-financiera para micro y pequeñas empresas	Contabilidad. Ingresos y control de costos. Análisis económico-financiero: indicadores, márgenes, diagnóstico comparativo. Herramientas de evaluación para la toma de decisiones: presupuestos, planificación financiera, punto de equilibrio, flujos de fondos.
Gestión sanitaria y técnica	Indicadores específicos del área sanitaria y técnica. Taller de integración de conocimientos.

Unidad temática	Contenido/s procedimental/es ⁴
Planificación estratégica Gestión de recursos humanos y comunicación Gestión comercial y desarrollo de servicios	- Definir objetivos de largo y corto plazo - Diseño de actividades de planificación para una empresa - Trabajo en grupos: intercambio de ideas - Diálogo en espacios académicos - Analizar el entorno de las empresas: aplicación de herramientas (PESTEL) - Elaboración de propuestas de valor para el público objetivo - Aplicación del Modelo Canvas - Redacción de informes
Gestión económico-financiera para micro y pequeñas empresas	- Aplicación de herramientas de diagnóstico interno e identificación de fortalezas y debilidades - Aplicación de herramientas de evaluación de propuestas.
Gestión sanitaria y técnica	- Integración horizontal de conocimientos - Aplicación de las herramientas a la gestión sanitaria y técnica.

agregar las filas que sean necesarias

18. Contenidos actitudinales⁵ que se trabajarán durante el desarrollo de

la unidad curricular: trabajo colaborativo y sinérgico en equipos, evaluación crítica de las herramientas propuestas.

⁴ Los contenidos procedimentales se refieren al campo del «saber hacer», por lo tanto implican una sucesión de acciones con el fin de alcanzar un propósito. Abarcan tanto operaciones motrices como cognitivas, por ejemplo: la elaboración de resúmenes o la siembra de microorganismos.

⁵ Los contenidos actitudinales se refieren al campo del «saber ser, del saber valorar» y tienen que con la disposición a actuar de determinada manera, por ejemplo: el respeto por la opinión de otros o la cooperación y la responsabilidad grupal.

19. Evaluación de los aprendizajes:

Régimen Matriculado	Tipo de evaluación	Modalidad individual o grupal:	Distribución del puntaje (%)
Evaluación 1	Cuestionario con preguntas cerradas	individual	10%
Evaluación 2	Cuestionario con preguntas cerradas	individual	10%
Evaluación 3	Cuestionario con preguntas cerradas y/o abiertas y/o ejercicios	individual	20%
Evaluación 4	Cuestionario con preguntas cerradas y/o abiertas y/o ejercicios	individual	60%

20. Aprobación de la unidad curricular

De acuerdo con la nueva escala de calificaciones de la Universidad de la República (Res. CDC 29/05/2018 y 24/11/2020), la calificación final del curso se calculará considerando el total de evaluaciones previstas en el programa, incluyendo tanto los parciales como todas las actividades de evaluación continua. Además se requiere de 80% de asistencia a las actividades obligatorias previstas en la UC.

Para la ganancia del curso, el estudiante deberá alcanzar alguna de las siguientes categorías de aprobación:

- Sin Concepto (S): 50% a <60%
- Aceptable (A): 60% a <65%
- Bueno (B): 65% a <75%
- Muy Bueno (MB): 75% a <85%
- Excelente (E): 85% a 100%

En función de la calificación final obtenida, se aplicarán los siguientes criterios:

- Muy Bueno o Excelente ($\geq 75\%$): exoneran el curso.
- Bueno (65–74%): habilita el examen con bonificación del 10%.
- Aceptable (60–64%): habilita el examen con bonificación del 5%.

- Sin Concepto (50–59%): otorga la ganancia del curso sin bonificación, habilitando a rendir el examen total.
- Insuficiente (25–49%) o Muy Insuficiente (<25%): implican la pérdida del curso. El estudiante deberá recurrir o rendir la unidad curricular mediante examen libre.

Nota: La calificación final debe reflejar la totalidad de las instancias de evaluación previstas (parciales, tareas, talleres, actividades en plataforma, etc.). En caso de que el curso requiera un sistema de calificación distinto, este deberá justificarse explícitamente en el programa.

Examen: calificación mínima para aprobar es Aceptable.

Examen libre: Sí. El examen libre consistirá en preguntas cerradas, abiertas y ejercicios. A diferencia del reglamentado, el examen libre contará con 3 ejercicios prácticos más.

21. Bibliografía básica:

1. Álvarez J.; Falcao O. Manual de Gestión de Empresas Agropecuarias. 2da ed. Facultad de Agronomía, Udelar. 2014.
2. Jevring C. Gestión de la clínica veterinaria. 2da ed. Inter-Médica. 2008
3. Koontz H.; Weihrich H.; Cannic M. Administración-una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill Interamericana: México. 2014.
4. Rivera C. Gestión y análisis de empresas agropecuarias. Montevideo: Editorial Hemisferio sur. 2013.
5. Román J.; Benítez G. Gestión de clínicas veterinarias. Of. Publicaciones de Facultad de Veterinaria. 2016.

22. Bibliografía complementaria (optativa):

1. Área de Economía y Administración, FVET-UDELAR. Estimación de costos económicos para el país como consecuencia de una tenencia no responsable de perros". Informe final de Consultoría para la Comisión de Tenencia Responsable y Bienestar Animal (CotryBa). 2017.
2. Barnard, Nix. Planeamiento y control agropecuarios. 1984.
3. Chiavenato, I. Administración: teoría, proceso y práctica. 3ª edición. McGraw-Hill Interamericana: Bogotá. 2001.
4. Kay R. Administración agrícola y ganadera. McGraw-Hill: México. 1990.
5. Mokate K.- Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión. Bogotá, Universidad de Los Andes, 1996.
6. Nap R; Bellagamba A. ¿Demasiados veterinarios y demasiadas clínicas veterinarias? Revista Médica de Pequeños Animales. vol 1, n° 1. abr. 2014.
7. Moreau, P; Nap, R. Fundamentos de la práctica Veterinaria. Henston, 2010. (p 73 – 94)
8. Shaw, J. Cuatro habilidades comunicativas fundamentales de los profesionales altamente eficaces. Clínicas veterinarias de Norteamérica. 36 (2006), 385-396

23. Otros datos de interés:

24. Esta asignatura se ofrece como electiva para otro servicio: Si

24.1. En caso afirmativo definir cupo: 10 estudiantes

25. Cupo para estudiantes del Plan 1998⁶ : tiene equivalencia con los cursos Gestión Agropecuaria (OPA) y Gestión de Clínicas Veterinarias (OMV)

⁶ Solo para UC que no tengan equivalencia en el Plan 1998