



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económica  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

Salta, 31 MAY 2023.

Res. CD- ECO N°

227-23

Expte. N° 6299/23

**VISTO:**

La nota presentada por el Coordinador de Capacitación de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta, Contador/Licenciado Fernando Echazú Russo, mediante la cual solicita la **aprobación** del Curso de Extensión: "**Management de Empresa de Familia**" a cargo del Mg. Víctor Francisco Martínez a realizarse en nuestra Facultad en fecha y horario a convenir.

**CONSIDERANDO:**

Que la Universidad Nacional de Salta desde sus ideales fundacionales gestó el propósito de establecer espacios de generación de conocimientos comprometida con la sociedad desde una perspectiva latinoamericana, local y situada, y de esta manera se encaminó nuestro lema "Mi sabiduría viene de esta Tierra".

Que la Facultad en su Plan Estratégico Institucional aprobado por Res. CD- ECO N°280/22, permite definir líneas políticas de acción para las diferentes áreas claves de la Gestión Universitaria.

Que el Plan Estratégico Institucional constituye un instrumento valioso que permite establecer las políticas institucionales e identifica en su Eje V: Gestión de Investigación y Extensión, el fortalecimiento de las acciones de Investigación y Extensión con el objetivo de promover la participación de la comunidad en la producción, intercambio y comunicación científica, la formación de investigadores y grupo de investigación, incentivar el desarrollo de actividades de extensión y vinculación institucional con el medio, y su difusión, además de consolidar a los Institutos de Investigación como centro de formación de investigadores y producción científica.

Que esta actividad se enmarca dentro del PAT (Plan Anual de Trabajo) de la Coordinación de Capacitación aprobado por RES. CD- ECO N°92-23. En dicho plan esta Coordinación expresa la necesidad de que nuestra Facultad promueva la capacitación continua de los graduados en Ciencias Económicas, así como la articulación con las actividades de investigación y extensión que llevan adelante con nuestros graduados, de manera de facilitar la divulgación de los avances científicos - técnicos en todos las áreas que conforman el campo de actuación específicos de las carreras que se dictan en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales.





Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

Res. CD-ECO N° 227-23

Expte N° 6299/23

Que el Curso de Extensión Management de Empresa de Familia cumple con lo establecido en la Res. CS N° 309/00 en su art 4, respecto de los requisitos solicitados para la presentación de Cursos de Extensión en el ámbito de la Universidad Nacional de Salta.

Que dicho curso está concebido como un espacio para el abordaje de conceptos básicos de las empresas de familia, entender la problemática particular de la dirección y la gestión de este tipo de empresas, identificar los conflictos más frecuentes y la forma de solucionar los mismos, presentar herramientas para la profesionalización operativa y estratégica de la labor gerencial además de comprender la innovación estratégica y manejo del riesgo.

Que abordar el tema de empresas familiares es sumamente importante ya que estas son una parte vital de la economía de cualquier país y por ende, el crecimiento, desarrollo y profesionalización de su gestión, es de sumo interés para toda la sociedad.

Que el curso de extensión prevé abordar la siguiente temática:

- ✓ Introducción a la empresa familiar
- ✓ Administración de la empresa de familia
- ✓ Relaciones y conflictos
- ✓ Herramientas para la profesionalización del negocio familiar
- ✓ Planificación sucesoria

Que el Mg. Víctor Francisco Martínez es actual profesor titular de las materias de Administración, Desarrollo de Competencia Emprendedoras y Empresas de Familia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, cuyo curriculum rola de fs. 3 a 6 del expediente de referencia.

Que el evento estará destinado a graduados, otros profesionales interesados en el mundo de la empresa de familia, estudiantes, aquellos que trabajen en empresas familiares y público en general.

Que a fs. 24 obra Dictamen de la Comisión de Docencia, Investigación y Disciplina mediante Dictamen N°157/23 de fecha 17 de mayo, aconseja aprobar el Curso de Extensión: "Management de Empresa de Familia".





Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económica  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

Res. CD-ECO N°

227-23

Expte N° 6299/23

Lo resuelto por el Consejo Directivo en Reunión Ordinaria N°06/2023 de fecha 23/05/2023 celebrado de manera presencial, resolvió aprobar el Despacho N° 157/23 de la Comisión de Docencia, Investigación y Disciplina.

**POR ELLO:**

En el uso de las atribuciones que le son propia

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
JURÍDICAS Y SOCIALES**

**RESUELVE**

**Artículo 1°.- Aprobar** el Curso de Extensión: "Management de Empresa de Familia" a cargo del Mg. Víctor Francisco Martínez, cuyo programa se incluye como anexo de la presente resolución.

**Artículo 2°.- Recomendar** al Coordinador de Capacitación, Cr/Lic. Fernando Echazú Russo establecer con el Director del curso Mg. Víctor Francisco Martínez el cronograma para la realización del mismo.

**Artículo 3°.- Notifíquese** al Mg. Víctor Francisco Martínez, Coordinador de Capacitación Cr/ Lic Fernando Echazú Russo, a la Secretaria de Investigación y Extensión, a la Secretaria de Asuntos Académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta, y demás interesados para su razón y demás efectos.

FER/MJGC

Esp. Teodelina I. Zuviría  
Sec. de Investigación y Extensión  
de Cs. Económicas, Jur. y Soc. - UNSa



Mg. MIGUEL MARTIN NINA  
DECANO  
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. UNSa



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económica  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

ANEXO (Res. CD- ECO N° 227-23)

### Curso de Extensión Management de Empresa de Familia

#### Fundamentación

Las Mipymes representan gran parte de la economía de nuestro país, se estima que del total de ellas, solamente la mitad están registradas. De estas últimas, datos del 2021 de agencias gubernamentales señalan que el 97% de las empresas son pequeñas y microempresas y generan el 70% del empleo en Argentina, con 4.200.000 trabajadores registrados, sobre un total de 6.327.000 asalariados en el sector privado registrado.

A su vez, hablar de Mipymes en Argentina es hablar de empresas de familia y allí aparecen otras problemáticas, vinculadas al mundo familiar más que al empresarial, en este sentido, no hay mucha bibliografía al respecto y no es algo que se trate habitualmente en los planes de estudio de las universidades argentinas.

Por lo tanto, como puede verse las empresas familiares son una parte vital de la economía de cualquier país del mundo, por ende, su crecimiento y desarrollo es de sumo interés para todos nosotros, lo que lleva a que en la actualidad se perciba con claridad la necesidad de profesionalizar a las empresas familiares.

En este sentido, las empresas familiares tienen un doble desafío, primero la gestión inherente a toda empresa, y en segundo orden, pero no menos importante, los conflictos propios como empresa de familia, donde se juegan emociones e interacciones marcadas por las relaciones familiares. Como sabemos, muchas empresas fracasan no porque sean inviables desde su negocio, sino que lo hacen por los conflictos familiares.

Por ende, la profesionalización de la empresa familiar debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la misma, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son familia, propiedad y empresa

Claramente, la continuidad de los negocios familiares es baja. También es claro que la mayoría de las crisis son originadas involuntariamente, pues ningún empresario piensa en dañar su negocio o las relaciones familiares cuando decide que su familia se relacione con la empresa que él fundó.





Universidad Nacional de Salta

227-23



Facultad de Ciencias Económicas  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

El problema esencial de la empresa familiar consiste en sensibilizar, informar y formar a los empresarios con antelación y dedicación al cambio generacional. La idea básica es que la empresa familiar tiene los mismos problemas que cualquier otra empresa y, además, tiene otros derivados del hecho de que sus dueños y gestores son miembros de la familia.

#### Objetivos:

- Comprender los conceptos básicos de las empresas de familia.
- Entender la problemática particular de la dirección y la gestión de las empresas de familia.
- Identificar los conflictos más frecuentes y las formas de solucionar los mismos.
- Presentar herramientas para la profesionalización operativa y estratégica de la labor gerencial.
- Comprender la innovación estratégica y manejo del riesgo.

#### Modalidad - Días y Horarios de Cursado:

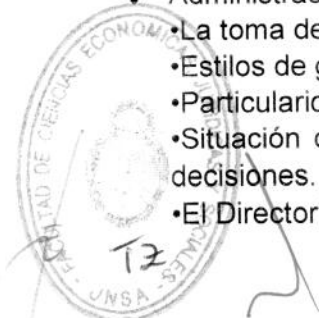
A convenir, pudiendo ser presencial o virtual.

En cualquiera de los casos, se proponen 4 jornadas de 3 horas de duración cada (una por semana).

Inclusive, podría ser una modalidad mixta, una de dichas jornadas podría ser presencial, preferentemente la primera o la última, y las restantes podrían ser virtuales.

#### Contenidos:

- ❖ Introducción a la Empresa Familiar
  - Caracterización de las empresas de familia.
  - Problemática de las empresas de familia.
  - Visión sistémica.
  - Etapas del ciclo de vida de las empresas de familia.
  - Las empresas de familia en Argentina.
- ❖ Administración de las Empresas de Familia
  - La toma de decisiones en las empresas de familia. Características y dinámicas.
  - Estilos de gestión.
  - Particularidades de la planificación estratégica en las empresas de familia.
  - Situación de los gerentes y profesionales no familiares. Su impacto en la toma de decisiones.
  - El Directorio.





Universidad Nacional de Salta

227-23



Facultad de Ciencias Económica  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

- ❖ Relaciones y Conflictos
  - Gestión del Riesgo.
  - Relaciones entre los parientes dentro y fuera de la empresa.
  - Los conflictos más frecuentes.
  - Manejo de los conflictos.
  - Empresas de familia a lo largo del tiempo.
  - Empresas multifamiliares.
  
- ❖ Herramientas para la profesionalización del negocio familiar
  - El protocolo familiar. Herramienta clave para el gobierno, continuidad y crecimiento del negocio.
  - Ejes y etapas del protocolo familiar.
  - Decisiones Estratégicas en las empresas familiares.
  - De dueño a empresario.
  
- ❖ Planificación sucesoria
  - Los que atentan contra la sucesión.
  - Estilos de salida del líder actual.
  - Pasos en la planificación sucesoria.
  - Roles de los distintos actores de la familia.
  - La cultura familiar y la cultura organizacional.
  - Formación y profesionalización de los sucesores.

#### **Carga Horaria:**

12 horas

#### **Metodología de Dictado:**

Se presentarán los aspectos conceptuales fundamentales, los que luego serán contrastados con la experiencia personal y profesional de los participantes.

Se promoverá la utilización de técnicas que prioricen la dinámica de grupo, alternando exposiciones, discusión de casos, videos y otras estrategias de dinamización.

El curso procura ser eminentemente práctico, con lo que se trabaja con la filosofía learning by doing (aprender haciendo) y con técnicas de aula invertida.





Universidad Nacional de Salta

227-23



Facultad de Ciencias Económica  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

### Sistema de Evaluación:

Por tratarse de un curso de extensión, el mismo no cuenta con un sistema de evaluación hacia los alumnos.

### Conocimientos Previos Necesarios:

Por las características del curso, no se requieren conocimientos previos.

### Equipo Docente:

Apellido y Nombre: Martínez, Víctor Francisco (se adjunta CV)

### Destinatarios:

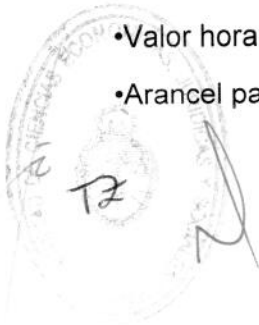
- Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNSA: Licenciados en Administración de Empresas, Contadores Públicos Nacionales, Licenciados en Economía.
- Otros profesionales interesados en el mundo de las empresas de familia.
- Estudiantes universitarios en general.
- Todo aquel que trabaje en una empresa familiar.
- Público en general.

### Presupuesto y Aranceles:

Se adjunta.

Se elaboró el mismo sobre la base de:

- 30 asistentes
- Valor hora docente (el que reconoce FACPCE) actualmente el mismo es de \$ 5.000
- Arancel para los alumnos de \$ 5.000

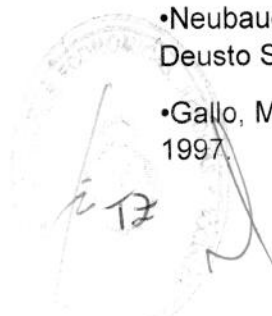




-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

**Bibliografía:**

- Viera, Walter y Dixit, Mita. The 5 GS of Family Business. Editorial Sage Publications. Los Angeles. USA. 2019.
- Rautiainen, Martina; Rosa, Peter; Pinkala, Timo; Parada, María José y Discua Cruz, Allan. The Family Business Group Phenomenon. Editorial Plagrove – Macmillan. Switzerland. 2019.
- Kellermanns, Franz y Hoy, Frank. The Routledge Companion to Family Business. Editorial Routledge. New York. USA. 2017.
- Leach, Peter. Traducción de Federico Villegas. La Empresa Familiar. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina. 2016.
- Dodero, Santiago. El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina. 2013.
- Martinez Echezarragua, Jon. Empresas Familiares: Reto al Destino. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina. 2011.
- Brun de Pontet, Stephanie. Transitioning from the Top. Personal Continuity Planning for the Retiring Family Business Leader. Editorial Plagrove – Macmillan. Chicago. USA. 2018.
- Pendergast; Jennifer, Ward, John y Brun de Pontet, Stephanie. Building a Successful Family Business Board. Editorial Plagrove – Macmillan. New York. USA. 2011.
- Gimeno, Alberto; Baulenas, Gemma y Coma – Cros, Joan. Family Business Models. Practical Solutions for the Family Business. Editorial Plagrove – Macmillan. New York. USA. 2010.
- Fishman, Allen. 9 Elements of Family Business Success. Editorial Mc-Graw Hill. New York. USA. 2009.
- Kets de Vries, Manfred; Carlock, Randel y Florent – Treacy, Elizabeth. Family Business on the Couch. A Psychological Perspective. Editorial John Wiley and Sons, Ltd. Great Britain. 2007.
- Romero, L. E. La historia empresarial y las empresas familiares: un dialogo fructífero, Seminario de Historia Empresarial. Universidad Central. Bogotá. Colombia. 2005.
- Neubauer, F. y Lank A.G. La Empresa Familiar. Cómo Dirigirla para que Perdure. Ediciones Deusto S.A. España. 1998.
- Gallo, M. La Empresa Familiar. Publicaciones del IESE, Universidad de Navarra. España. 1997.







Universidad Nacional de Salta

227-23



Facultad de Ciencias Económicas  
Jurídicas y Sociales

-1983-2023 - 40 "Años de Democracia en Argentina"-

**Presupuesto de Ingresos y Costos del Curso de Extensión**

cod.	INGRESOS	DETALLE	IMPORTE
1		CANT. DE PARTICIPANTES	
9	Arancel (\$5000)	30	150.000
	<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		150.000
	<b>NETO PARA AFRONTAR EGRESOS</b>		150.000
PART IMPUT	<b>EGRESOS</b>		
3-4-5	PAGO A PROFESORES	CLASES= \$5.000 LA HORA	60.000
1	CLASES	CANT DE CLASES*HS. RELOJ = 12 HS TOTAL	
3-7-1	TRASLADOS	VIAJES + IMPREVISTOS	12.000
1	VIAJES AEREOS	CANT VUELOS*PRECIO ESTIMADO	0
2	IMPREVISTOS GENERALES	VALOR ESTIMADO	0
3-4-7	HOTEL	CANT DE DÍAS DE HOTEL* PRECIO EST.	0
3-9-9	REFRIGERIOS	CANT DE SERV*CANT ALUMNOS*PRECIO	0
	<b>GASTOS VARIOS</b>	<b>SUMA DE GASTOS</b>	10.000
2-9-2	LIBRERÍA		
3-1-5	CORREO		
3-2-1	ESTACIONAMIENTO		
3-5-1	REMIS		
3-5-3	FOTOCOPIADORA		
3-3-9	SERV. MAESTRANZA		
3-6-0	PUBLICIDAD	VALOR ESTIMADO	0
	<b>SUBTOTAL EGRESOS</b>		82.000
	10% FACULTAD EJECUTADO	APORTES REALIZADOS A LA FAC.	15.000
	<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>EGRESOS + APORTE</b>	97.000
	<b>SUPERÁVIT</b>		53.000
PUNTO DE EQUILIBRIO: 20 PARTICIPANTES			
Sólo se habilita el curso con un numero de inscriptos superior al punto de equilibrio			

12

Esp. Teodolina I. Zuviría  
Sec. de Investigación y Extensión  
de Cs. Económicas, Jcs. y Soc. - UN



Mg. MIGUEL MARTIN NINA  
DECANO  
Fac. de Cs. Econ. Jur. y Soc. UNSa