

Programa resolución 080/2017

(con las modificaciones de la RCA 140/2019 y RCA 089/2021)

1. IDENTIFICACIÓN

Materia: **Emprendedorismo y Empresas Familiares**

Carrera: Licenciatura en Administración

Plan de estudios: Cincuentenario

Año lectivo: **2026**

2. EQUIPO DOCENTE y COORDINADOR

<i>Apellido</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Curso</i>
Bricker	Alejandro	Asociado (Coord.)	Único
Corral	Silvia	Adjunta	Único
Silverati	Octavio	Ay. Diplomado	Único
López	Ignacio	Adjunto (Invitado)	Único

3. CARGA HORARIA

80 horas

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Ubicación de la Asignatura en el Plan de Estudios

Esta asignatura se dicta en el Ciclo Profesional, en el 4º año de la carrera de la Licenciatura en Administración. Dado que el campo empresarial es una realidad dinámica - en términos de natalidad y mortalidad de empresas - y que las empresas son el motor de desarrollo económico al generar riqueza y empleo, la materia brinda los conocimientos de buenas prácticas para el Emprendedorismo y la Empresa Familiar. En tal sentido, incluye aquellos contenidos y herramientas básicas en torno al Emprendimiento y Creación de Empresas como a las organizaciones de naturaleza familiar y se enfoca en la sustentabilidad y continuidad a través de promover el espíritu emprendedor, la gestión de capital humano, las fortalezas propias de la Empresa Familiar - sin ignorar sus vulnerabilidades - los desafíos inherentes a su dirección y gobierno a través de los ciclos generacionales, abordando la diversidad y complejidad de circunstancias a través de estudios de casos.

Nuestros futuros Graduados trabajarán - mayormente - en, con o para empresas de reducida dimensión (MiPyMEs), en las que el rol del empresario-fundador del negocio es determinante. Asimismo, una parte de ellos, posiblemente menor -aunque muy importante-, contempla la creación de su propia empresa como una alternativa deseable frente al trabajo por cuenta ajena. Parece lógico, por tanto, que los estudiantes conozcan el proceso de generación y desarrollo de una empresa y a sus artífices.

Por otra parte, más de dos tercios de las empresas en el mundo y en nuestro país y la región, son de propiedad familiar. Sin embargo, su "esperanza de vida" es baja: sólo un 10 a 15% logra

ir más allá de la tercera generación, y un importante número fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre miembros de la familia. En consecuencia, resulta necesario abordar la realidad de las empresas familiares. En particular, como elementos fundamentales, el concepto de "empresa familiar" (su caracterización, tipología y evolución), la relación entre la familia (cultura, valores y objetivos) y la empresa (relación que es fuente de fortalezas y debilidades), el gobierno de la familia (protocolo) y el gobierno de la empresa familiar (estructura y profesionalización), el proceso de sucesión y la transferencia de la empresa familiar.

En síntesis, la materia brinda herramientas que ayudan a visualizar las potencialidades del emprendedorismo y a maximizar las fortalezas de la Empresa Familiar, como a entender sus interrelaciones y procesos, tales como la creación y el desarrollo de una empresa, una gestión efectiva de la organización de naturaleza familiar y un adecuado diseño e implementación de procesos sucesorios, y la construcción de acuerdos familiares que ayuden al desarrollo y a la continuidad de las capacidades en la empresa a través de la retención de talento de familiares y no familiares.

4.2. Relación de la Asignatura con materias anteriores, posteriores y simultáneas

Respecto a la relación con otras asignaturas, dado el perfil de este espacio, son varias las asignaturas que, instrumentalmente, sirven a tal propósito; fundamentalmente: Administración (1º año de la carrera), Comportamiento Organizacional (del 2º año), Dirección Estratégica I (del 4º año), Dirección Estratégica II (del 5º año) y áreas afines.

4.3. Contenidos mínimos

Los establecidos en el plan de estudios correspondiente y determinados en la Resolución de Consejo Académico 176/2017.

Emprendedorismo: tipos de emprendedores y de emprendimientos. Empresa Familiar: naturaleza, dinámica, problemáticas. El ecosistema de negocios. Enfoques, etapas y dimensiones en el establecimiento de una nueva empresa. Emprendimientos dinámicos. La idea empresarial y el proyecto de empresa. Modelo y Plan de Negocios (introducción conceptual).

4.4. Conocimientos y habilidades mínimas del alumno que ha de cursar la asignatura

Dado el perfil de la asignatura, en términos generales es conveniente poseer habilidades para el aprendizaje continuo y autodirigido, lo que les permitirá a los alumnos desarrollar las destrezas necesarias para emprender el estudio de la materia y elaborar los trabajos que se requieran, con un alto grado de autonomía y reflexión. En términos particulares, deben poseer competencias para la búsqueda de información de fuentes diversas y capacidades para: (i) efectuar análisis y síntesis; (ii) trabajar en equipo; y (iii) elaborar informes, junto a la capacidad de comunicación escrita y oral, para su elaboración y defensa ante cualquier comisión evaluadora o audiencia.

Se requiere que el alumno tenga buen dominio de software para edición de texto, planillas de cálculo y para realización de presentaciones, así como que esté familiarizado con el uso de la plataforma CampusVirtual.

4.5. Aportes de la Asignatura en la formación del futuro Licenciado en Gestión Tecnológica

La materia contribuye a alcanzar una serie de competencias de la titulación del Licenciado en Administración, tales como:

1. Tomar conocimiento de la importancia de la generación de empresas en términos del desarrollo socioeconómico y de la naturaleza del proceso emprendedor; como también, de la problemática particular de la Empresa Familiar, identificando sus debilidades y fortalezas.
2. Desarrollar competencias activas para: (i) analizar, describir, identificar y diagnosticar problemas característicos de las nuevas empresas y, en particular, de las de propiedad familiar; (ii) aplicar los conocimientos para elaborar un informe crítico sobre una empresa familiar.
3. Adquirir capacidad para formular propuestas de actuación profesional eficiente en términos de prevenir o resolver los problemas típicos de las nuevas empresas, y del gobierno y la dirección de una empresa familiar.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Introducir a los estudiantes en las temáticas del Entrepreneurship y la Empresa Familiar desde una perspectiva pragmática, buscando estimular la reflexión crítica sobre los aspectos clave involucrados. Esto implica que el estudiante se familiarice con conceptos, y se proyecte como profesional aplicando tecnologías de gestión vistas en la carrera en este tipo de organizaciones.

5.2. Objetivos específicos

- Exponer el rol de las empresas dinámicas y de naturaleza familiar en el entorno socio-económico en el que se desarrollan los procesos de creación de empresas.
- Conocer el proceso empresarial y sus elementos determinantes.
- Comprender el conjunto de elementos y acciones que tienen que ocurrir para que una persona se convierta en emprendedor / empresario.
- Describir las cuestiones actitudinales y aptitudinales asociadas al campo de los emprendedores.
- Conocer y abordar la particular idiosincrasia de la empresa familiar, su evolución y su profesionalización.
- Identificar la necesidad de un adecuado diseño e implementación del proceso sucesorio y la construcción de acuerdos familiares que ayuden a la continuidad de la empresa.
- Trabajar en la Integración Profesional, Emprendedorismo-Empresa Familiar, a través de Estudios de Caso.

6. PROPUESTA DE CONTENIDOS

El dictado se divide en 6 módulos. Cada módulo está diseñado para explorar y ampliar elementos clave que son esenciales para el conocimiento del Emprendedorismo y las Empresas Familiares. Cada módulo se complementa con los otros, presentando una imagen integrada de los temas.

6.1.PERSPECTIVA DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA: EL EMPRENDEDOR Y LA FUNCIÓN EMPRESARIAL

- 6.1.1.Introducción a la teoría del Entrepreneurship, espíritu emprendedor y desarrollo económico.
- 6.1.2.Identificación y caracterización de las personas emprendedoras (e intraemprendedoras). Motivaciones del emprendedor.
- 6.1.3.Tipos de emprendedores y de emprendimientos.
- 6.1.4.Marcos de competencias emprendedoras (EntreComp y modelos afines): identificación, comparación y aplicación a casos reales.

6.2.Módulo 2: GESTIÓN DEL PROCESO EMPRESARIAL

- 6.2.1.¿Comenzar de cero?
 - 6.2.1.1. Procesos de validación de negocios.
 - 6.2.1.2. Introducción a los conceptos y variables de diseño de la Propuesta de Valor y el Modelo de negocios.
 - 6.2.1.3. Plan de negocios: estructuración.
 - 6.2.1.4. Design Thinking como método de descubrimiento del problema/oportunidad, y diseño de experimentos (hipótesis, experimento, métrica, criterio de éxito) para su validación.
- 6.2.2.¿Unirse a una empresa existente?
 - 6.2.2.1. Franquicias y adquisiciones.
 - 6.2.2.2. Continuidad en la empresa familiar
- 6.2.3.Modelos de análisis del Ciclo de vida de emprendimientos: etapas y desafíos.

6.3.Módulo 3: ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

- 6.3.1.Contextualización del proceso de creación de empresas: descripción del parque empresarial nacional, regional y local.
- 6.3.2.Ecosistema de negocios para apoyar la creación y crecimiento empresarial.
- 6.3.3.Modelos de tipificación y mapeo de actores del ecosistema (modelo TE-SER) y de diagnóstico sistémico de condiciones (modelo GEIAL): aplicación al diseño de política pública de fomento al emprendedorismo.

6.4.Módulo 4: LA EMPRESA FAMILIAR

- 6.4.1.Empresa Familiar: naturaleza, características, tipos.
- 6.4.2.El papel del fundador y la cultura empresarial familiar.
- 6.4.3.Dinámica de la Empresa Familiar: modelos.
- 6.4.4.Modelos de análisis del Ciclo de vida de empresas familiares: etapas y desafíos.

6.5. Módulo 5: GOBIERNO Y SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

6.5.1. El gobierno de la empresa familiar: profesionalización de la dirección; órganos de gobierno.

6.5.2. Procesos de sucesión y transferencia empresarial.

6.5.3. Prevención de Conflictos Legales en la Gestión y Sucesión de la Empresa Familiar. El Protocolo Familiar.

6.6. Módulo 6: DE EMPRESA FAMILIAR A FAMILIA EMPRESARIA ... Y DE AHÍ A FAMILIA EMPRENDEDORA

6.6.1. Particularidades de la Estrategia en la EMPRESA FAMILIAR: recursos y objetivos distintivos (construcción de ventaja competitiva y posición frente al riesgo); la planificación en la empresa familiar (proceso de planificación paralela).

6.6.2. Emprendedorismo y Empresa Familiar: ¿cómo incentivar este vínculo?

7. PROPUESTA METODOLÓGICA

La materia se dicta en 6 (seis) horas semanales divididas en 2 (dos) bloques presenciales de 2 (dos) horas cada uno, cumplimentando la carga horaria restante con 2 (dos) horas a desarrollarse a través del entorno virtual de manera asincrónica.

Los contenidos serán abordados a través de encuentros presenciales teórico-prácticos complementados con actividades de seguimiento asincrónicas (videos desarrollando aspectos teóricos y/o que permitan evidenciar casos de aplicación, actividades breves, lecturas cortas, participaciones en foros, etc.).

Los conocimientos prácticos sobre los temas de la materia se trabajarán a partir de una propuesta compuesta por diferentes tipos de actividades, cada una con su respectiva ponderación en la nota final del curso, con dinámicas de resolución/evaluación individual o grupal según el tipo de actividad, y buscando la generación de aprendizaje a partir de problemas.

8. NÚCLEO CENTRAL DE ACTIVIDADES Y/O TRABAJOS PRÁCTICOS

En el apartado siguiente se presentan las actividades a desarrollar y evaluar.

Actividad	Tipo	Descripción	Cant.
1 Prácticos	Grupal	La finalidad de cada práctico (y por lo tanto su evaluación) es aplicar los conocimientos propios de cada unidad y, a medida que se avanza en la cursada, integrar con temáticas anteriores.	Hasta 6
2 Parciales	Indiv.	Evaluación parcial teórico-práctica.	2

3 Seguimiento	Indiv.	Actividades grupales o individuales que soliciten los docentes en clase o en el hogar.	Hasta 6
4 Integrador	Indiv.	Responder en forma individual a preguntas teórico-prácticas de integración de los contenidos de toda la materia.	1

9. CONDICIONES DE APROBACIÓN DE LA MATERIA

La asistencia mínima obligatoria será del 60% computable sobre la totalidad de las clases efectivas.

A continuación, se expone cómo se evalúan las actividades y el cálculo de las calificaciones finales de acuerdo con el régimen al que pueda acceder el alumno.

Actividad	Tipo	Evaluación
1 Prácticos	Grupal	Aquellos prácticos que no se presenten en fecha serán promediados con nota 0. <u>Para la promoción</u> de la materia, la nota promedio de los prácticos deberá ser igual o mayor a 6. <u>Para la cursada</u> de la materia, la nota promedio de los prácticos deberá ser igual o mayor a 4. Los docentes podrán convocar a los alumnos a defender oralmente sus trabajos prácticos. Si un estudiante no logra dar cuenta del trabajo que presentó por escrito, se interpretará que no participó en su elaboración y se lo calificará con 0 (cero). En el caso de trabajos grupales, esta calificación se aplicará individualmente a cada integrante que no pueda sustentar la producción presentada.
2 Parciales	Indiv.	2 parciales de acuerdo con lo establecido en los Arts. 22 al 27 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019. <u>Para la promoción</u> de la materia, la nota promedio de los parciales deberá ser igual o mayor a 6. <u>Para la cursada</u> de la materia, la nota promedio de los parciales deberá ser igual o mayor a 4.
3 Seguimiento	Indiv.	La calificación de este conjunto de actividades se establece en base al cumplimiento efectivo de la actividad (Si/No) y la calidad de la resolución en relación con los contenidos trabajados (calificación de concepto).
4 Integrador	Indiv.	Los alumnos en condiciones de promocionar la materia y que hayan cumplido todos los requisitos anteriores (1 a 4) acceden a la evaluación integradora. De acuerdo con lo establecido en los Arts. 24 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019, quienes obtengan 6 (seis) puntos o más, promoverán la materia.

9.1. Cálculo de la nota final en caso de aprobación por promoción:

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción, la nota se calcula como sigue:

$$\text{NOTA FINAL} = 0,30 \text{ Parciales} + 0,25 \text{ Trabajos prácticos} + 0,15 (\text{Participación} + \text{Seguimiento}) + 0,30 \text{ Integrador}$$

9.1.1. PROMOCIÓN DIRECTA:

Aquellos alumnos que hayan obtenido una nota igual o superior a 8 (OCHO) en ambas instancias evaluatorias, obtendrán la promoción directa de la asignatura, obviamente, habiendo cumplido con los demás requisitos formales para la promoción.

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción directa, la nota se calcula como sigue:

$$\text{NOTA FINAL} = 0,60 \text{ Parciales} + 0,25 \text{ Trabajos prácticos} + 0,15 \text{ Seguimiento}$$

9.2. Cálculo de la nota de cursada (condición regular):

Para los alumnos en condición de regular la nota de cursada se calcula como sigue:

$$\text{NOTA CURSADA} = 0,60 \text{ Parciales} + 0,40 \text{ Trabajos prácticos}$$

De no cumplirse las condiciones previstas precedentemente para promocionar o aprobar la cursada, el alumno deberá recursar la asignatura, o se le podrá habilitar la condición de alumno libre de acuerdo con lo previsto en el Art. 26 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.

10. CONTENIDOS A REVALIDAR

- Entrepreneurship y Desarrollo Emprendedor.
- Empresa Familiar: naturaleza, características y particularidades.
- Dinámica del negocio familiar.
- Ciclos de vida de la empresa familiar. Las mejores prácticas del éxito de empresas familiares.
- Protocolos familiares: contenido y metodología. Marco Legal: Prevención de Conflictos Legales en la Gestión y Sucesión de la Empresa Familiar.

11. BIBLIOGRAFÍA

Módulo 1

Apunte de cátedra: Capacidades Emprendedoras Personales (CEP).

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Bhidé, A. (1996) Nota sobre la construcción de una empresa autosuficiente. Harvard Business School.

Hirisch, R.; Peters, M. y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurship Ed. MC GRAW HILL. 978-844819839-8. Caps. 1 y 2.

Isenberg, D. (2008) El Emprendedor Global. Harvard Business Review.

Jacobsohn, N. y Bayo, M. Diccionario de competencias emprendedoras. Apunte de cátedra.

Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). Corriendo Fronteras. Para Crear y Potenciar Empresas: Experiencias innovadoras de emprendedores dinámicos latinoamericanos. Ed. Granica. Cap. 1.

Módulo 2

Apunte de cátedra: Design Thinking.

Bland, D. J. y Osterwalder, A. (2020). Testing Business Ideas. John Wiley & Sons.

Eisenmann, T. (2011) Escalando una startup. Cuestiones de Ritmo. Harvard Business School.

Eisenmann, T. (2014) Análisis del modelo de negocios para emprendedores. Harvard Business School.

Eisenmann, T., Ries, E. y Dillard, S. (2012) El espíritu emprendedor impulsado por hipótesis. Harvard Business School.

Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). Corriendo Fronteras. Para Crear y Potenciar Empresas: Experiencias innovadoras de emprendedores dinámicos latinoamericanos. Ed. Granica. Caps. 3 y 7.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010): Generación de modelos de negocios. John Wiley & Sons, Inc. Cap. 1.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2014): Diseñando la propuesta de valor. John Wiley & Sons, Inc. Cap. 1.

Módulo 3

GEIAL (2024) Buenos Aires. ¿Cómo estamos? ¿Cómo vamos? La foto y la película del ecosistema.

GEIAL (2025). Estudio comparado de ecosistemas emprendedores.

Isenberg, D. (2010) Cómo lanzar una revolución emprendedora. Harvard Business Review.

Isenberg, D. (2011) Los emprendedores y el culto al fracaso. Harvard Business Review.

Tedesco, M., Serrano, T., Sánchez, V., Ramos, F., & Hoffecker, E. (2020). Ecosistemas de emprendimiento basados en innovación en iberoamérica: Resumen ejecutivo Ciudad de Autónoma de Buenos Aires.

Módulo 4

Basco, R. (2024). Manual de la Empresa Familiar: Gestión, gobernanza, sucesión. LID Editorial Mexicana. Cap.1.

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Ed. Graymo S.A., Madrid.

Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las Empresas Familiares (disponible en: https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf)

Gallo, M.A. (1985). Las Empresas Familiares. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Fascículo 66. Ed. Hyspamérica, Madrid.

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997). Empresas familiares: generación a generación. Ed. McGraw Hill, México.

Hernández, A., Marín, G., Del Valle, I & Castillo, M. (2015). Orientaciones competitivas culturales en la empresa familiar. Cuadernos de estudios empresariales, 25, 49-66.

Módulo 5

Apunte de cátedra: Profesionalización de la empresa familiar.

Basco, R. (2024). Manual de la Empresa Familiar: Gestión, gobernanza, sucesión. LID Editorial Mexicana. Caps. 7, 8, 9 y 10.

Favier Dubois & Spagnolo, Abogados y Consultores. Sitio URL: <https://favierduboisspagnolo.com/category/empresa-familiar/> (selección de Trabajos de Doctrina).

Gallo, M. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes Nº 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

Hernández, C.A., Iglesias, M.B. (2015). Los pactos sobre herencia futura como herramienta de planificación sucesoria (con especial referencia al pacto de familia del art. 1010). Derecho Comercial y de las Obligaciones – Edición Especial Abeledo Perrot, Nº 272, pág. 709 y ss.

Módulo 6

Apunte de cátedra: Recursos y objetivos distintivos de la Empresa Familiar.

Bañegil Palacios, T., Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R. (2013). Gestión del conocimiento, espíritu emprendedor e innovación en las empresas familiares. Economía industrial, Nº 388, pp. 129-136.

Basco, R. (2024). Manual de la Empresa Familiar: Gestión, gobernanza, sucesión. LID Editorial Mexicana. Cap. 6.

Carlock, R.S.; Ward, J.L. (2002). La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria. Ed. Deusto, Bilbao.

Ward, JL (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos. Family Business Review, Vol. VII, no. 2, pp.186-194.