

## **FORMATO DE TRABAJO FINAL DE CARRERA MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA**

### **Documento 302-MBA**

Este documento establece el formato general del trabajo final de carrera (Plan de Negocios) para la carrera Master en Administración de Empresas MBA de la Facultad de Administración y Ciencias Sociales de Universidad ORT Uruguay.

Debe leerse junto con los siguientes documentos: **303-MBA** (lista de verificación del formato), **304** (proceso de entrega y corrección), y **306** (guías para títulos, abstracts e informes de corrección).

En este documento abreviamos “Trabajos finales de carrera” con la sigla TFDC.

### **1. Estructura del TFDC**

El trabajo está compuesto de los siguientes elementos, en el mismo orden que se lista a continuación:

- **Portada (obligatoria).**

Tiene la siguiente información y todos los elementos se encuentran en el orden indicado, centrados y distribuidos uniformemente en toda la carilla. Ver el formato especificado en el **ANEXO 1**:

<p style="text-align: center;"><b>Universidad ORT Uruguay</b> <b>Facultad de Administración y Ciencias Sociales</b> Título del TFDC Subtítulo del TFDC (opcional) <b>Entregado como requisito para la obtención del título de</b> <b>Master en Administración de Empresas MBA</b> Nombres y apellidos de cada autor, con su respectivo número de estudiante Tutor: Nombre y apellido Año de entrega final del trabajo (luego de la Defensa oral)</p>
--

- **Declaración de autoría (obligatoria) (Ver ANEXO 6)**
- **Dedicatoria** (opcional)
- **Agradecimientos** (opcional)
- **Resumen ejecutivo (obligatorio).** Ver en el ANEXO 7 de este documento pautas para su redacción.
- **Índice o tabla de contenido (obligatorio) (Ver ANEXO 2)**
- **Cuerpo del trabajo (obligatorio)**
- **Referencias bibliográficas y citas (obligatoria) (Ver ANEXO 4)**
- **Anexos** (obligatorios)

## **2. Formato de entrega del TFDC**

El trabajo se entrega en formato PDF, en versión digital, y en una versión impresa. La dimensión de las páginas en el documento electrónico debe ser A4 y su color de fondo blanco. Todo el trabajo debe utilizar estas especificaciones, incluso portada y anexos.

### **Medio de entrega**

Se debe utilizar un medio digital legible por ordenador de escritorio (p.ej. pen drive, tarjeta SD, o vías electrónicas de entrega). La Coordinación podrá especificar detalles adicionales sobre el medio de entrega y el procedimiento a seguir para la entrega.

### **Archivos a incluir**

En todas las entregas, inclusive la final, el medio digital usado para la entrega debe contener:

1. Archivo en formato Word con idéntico contenido que la versión impresa (un único archivo que contiene todo el plan, incluso los anexos financieros).
2. Archivo PDF (el mismo archivo Word anterior convertido a formato PDF). Ambos archivos deben tener idéntico contenido.
3. Planilla del modelo económico financiero en formato Excel

### **Nombre de los archivos**

Los 2 archivos (Word y PDF) que contienen el plan deben ser nombrados acorde al siguiente formato:

- Nombre del Plan - AAMMDD-código de carrera-No.Est.1-No.Est.2-No.Est.3

Donde:

- Nombre del Plan: Título del trabajo tal como figura en la portada, sin incluir subtítulo.
- AAMMDD: Fecha de realización de la entrega contando con dos caracteres para el año, dos para el mes y dos para el día. Ej: si la entrega se realiza el 17 de setiembre de 2020 se indica 200917
- Código de Carrera: Para MBA es 218
- No. Est.1, 2 y 3: Incluir los números de estudiantes que conforman el equipo que presenta el trabajo, separados por un guion.

Ej: PetService - 200917-218-123456-123457-123458

La planilla de Excel debe tener el mismo nombre utilizado para nombrar los documentos Word y PDF.

### **Propiedades del documento PDF**

Al generar el documento PDF desde el procesador de texto, verificar que las propiedades del documento (título, autor y palabras clave) corresponden al trabajo. El título y los autores en las propiedades del documento deben corresponder con la portada. Las palabras clave son aquellas que corresponden al tema y sintetizan su contenido. En ANEXO 3 se amplía sobre la entrega del trabajo en formato PDF y sobre cómo verificar y actualizar las propiedades.

### **Versión impresa**

Además del medio digital, se debe entregar una versión impresa en hojas A4, siempre que así lo especifique la Coordinación.

### 3. Reglas generales para la producción del trabajo

- Inicie cada capítulo en una página nueva.
- Si debe separar palabras en sílabas, cumpla las normas gramaticales.
- Si hace correcciones en alguna página del trabajo, asegúrese que la página corregida siga cumpliendo los estándares de formato que ha utilizado.
- Asegúrese de que el título del trabajo es representativo del contenido (Ver Documento 306).
- Cerciórese de que el trabajo no tenga faltas de ortografía.
- Confirme que todas las denominaciones de títulos, carreras, facultades y de la Universidad correspondan a las denominaciones oficiales (que Ud. puede confirmar en su Coordinación en caso de dudas).
- El documento no puede tener encabezados ni pie de página. Esto implica que no pueden figurar logos, textos, notas al pie, referencias, líneas ni ningún otro tipo de elementos (salvo el número de página, al pie).
- El cuerpo del trabajo será numerado utilizando un orden correlativo lógico.
- Según la opción de Plan de Negocios a desarrollar (Emprendimientos o Consultorías) el cuerpo del trabajo deberá estar conformado por los siguientes capítulos, debiendo respetarse su numeración y denominación:
  - o Opción Emprendimientos:
    - 1. Identificación de la oportunidad
    - 2. Modelo de negocios
    - 3. Implementación del modelo
    - 4. Evaluación del retorno y riesgo
  - o Opción Consultorías
    - 1. Identificación de la oportunidad o problema
    - 2. Diagnóstico del modelo de negocios actual
    - 3. Conclusiones del diagnóstico y evaluación de alternativas
    - 4. Recomendaciones
    - 5. Evaluación del retorno y riesgo

Los subtítulos deberán numerarse en secuencia dentro del capítulo correspondiente (1.1, 1.2, etc.)

- Los siguientes anexos son obligatorios, debiendo respetarse su numeración y denominación:
  - o Anexo 1: Acuerdo de alcance con el emprendedor (escaneado y con las firmas de todas las partes - sin límite de extensión).
  - o Para el caso de planes opción Consultorías: Anexo 1: Acuerdo de alcance con la empresa
  - o Anexo 2: Aspectos interesantes fuera de alcance del plan (1 carilla máximo). Deben listarse los aspectos que por motivos de alcance no pudieron ser desarrollados dentro del plan, pero que sería interesante profundizar; o bien aquellos que podrían estudiarse luego del período estudiado en el flujo de fondos.
  - o Anexo 3: Modelo de negocios según Osterwalder (1 carilla máximo)
  - o Para el caso de planes opción Consultorías el máximo es de 2 carillas.
  - o Anexo 4: Proceso de validación de propuesta de valor. Se espera un resumen de las herramientas utilizadas y los pasos que siguieron para construir y validar su propuesta de valor.
  - o El último grupo de anexos (sin importar el número que se les asigne) debe ser el conjunto de planillas económico-financieras (sin límite de extensión).

### **Extensión**

La extensión máxima de páginas es:

Resumen ejecutivo: 1 página.

Cuerpo del trabajo (capítulos 1 a 4 o 1 a 5 según opción): 22 páginas. Cada capítulo debe comenzar en una nueva página. Se contarán únicamente las páginas correspondientes a los capítulos del cuerpo. Por lo tanto, no se cuentan índice, bibliografía, anexos, etc. en el total de 22 páginas.

Anexos: 30 páginas. Cada anexo debe comenzar en una nueva página. Se contarán todas las páginas que se incluyan como anexos, desde el Anexo 1 hasta el último. Por lo tanto, no se contará a la bibliografía como parte de los anexos.

### **Paginación**

- Todo el trabajo debe ser paginado en una sola secuencia. Los anexos se paganin continuando la misma secuencia de páginas que viene del cuerpo del trabajo. Cuento la portada como página 1, pero no imprima el número en ella.
- Al numerar las páginas del cuerpo o de los anexos, recuerde que todas las páginas se numeran, incluyendo las que contienen tablas e ilustraciones y las páginas que se dejan en blanco intencionalmente.
- Los números de página se colocan en el ángulo inferior derecho.
- No use la palabra “página” antes de la numeración de las páginas, ni el sistema 1/40, 2/40..., ni la abreviatura “pág.”, “p.” u otros caracteres gráficos; coloque solamente el número de página.
- Use el mismo tipo y tamaño de letra para todos los números de página.

### **Márgenes**

- Deje 2,5 cm. de margen como mínimo para el texto en cada borde de la hoja (izquierdo, derecho, superior e inferior).
- Deje 1,5 cm de margen como mínimo para el número de página.

### **Espaciado**

- Deje un renglón en blanco (también llamado “doble espacio”) después de cada título y subtítulo y entre párrafos del texto.
- El interlineado debe ser de 1.15.

## **Tipos de letras y formatos**

- Utilice un tipo de letra Calibri tamaño 11 puntos en forma obligatoria para el cuerpo del trabajo.
- No use tipo de letra cursiva (o itálica), excepto para las palabras de idiomas diferentes del español, o al citar literalmente otros autores (véase apartado correspondiente a citas bibliográficas).
- En la portada y los títulos puede usar otros tamaños superiores.
- Se recomienda usar el mismo tipo de letra en todo el trabajo, incluyendo las páginas preliminares y referencias bibliográficas.
- En tablas e ilustraciones puede usar tamaños de letra inferiores, siempre que mantenga la legibilidad.

## **4. Pautas para redacción de citas bibliográficas en el texto y lista de referencias bibliográficas**

### **4.a. Citas bibliográficas**

Los TFDC normalmente requieren citas en el texto. Se cita para presentar ideas, resultados o datos que refuercen los argumentos propios, relacionar estudios y desarrollos previos al trabajo realizado, dar ejemplos de otros puntos de vista, profundizar o ampliar el alcance de lo expuesto, aportar un marco explicativo o significado conceptual a las ideas propias y ofrecer al lector la información necesaria para localizar las fuentes citadas. En principio, las afirmaciones realizadas en el texto deben estar respaldadas por citas o por trabajo propio.

Citar correctamente es importante para separar las opiniones y resultados propios de los ajenos, y para reconocer el aporte de otros. Adicionalmente, aprender a citar correctamente es uno de los objetivos del TFDC. Cuando se cita dentro del texto, se indica la fuente de donde proviene el concepto, dato, resultado o texto manejado, haciendo referencia a una fuente bibliográfica (p.ej. un libro o un artículo, u otra clase de documentos).

Existen estilos de citas preestablecidos, que en general están asociados a distintas áreas del conocimiento. El estilo de citas específica (i) cómo se presentan las citas en el texto, (ii) el formato de cada referencia en la lista final, y (iii) la organización de la bibliografía final (el orden de los ítems listados).

En el Master en Administración MBA el TFDC se ciñe al estilo desarrollado por APA (American Psychological Association), disponible en <http://www.apastyle.org/> o edición impresa disponible en biblioteca. Se adjuntan ejemplos en ANEXO 4.

### **4.b. Lista de referencias bibliográficas**

La lista se ordena por orden alfabético, según apellido e iniciales del primer autor. Cada tipo de referencia incluye una serie de datos, como por ejemplo: autores, título del trabajo, título de la fuente, fecha de publicación, entre otros, que son necesarios para la identificación completa de la obra citada. Para que las referencias queden correctamente redactadas deben completarse todos los datos necesarios, según el tipo de referencia. (ver ejemplos en ANEXO 4)

Todas las fuentes citadas en el texto deben aparecer en la sección “Bibliografía”. Es política de la Cátedra de Plan de Negocios incluir en dicha sección únicamente las fuentes citadas. Ello implica, por ejemplo, no incluir materiales que fueron consultados por los autores pero no citados.

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**Falando com Você**

Enseñanza online del idioma portugués

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Master en Administración de Empresas MBA

Juan Rodríguez Fernández – 11111

José Luis Pérez – 22222

Leticia Alonso – 33333

Tutor: Enrique Rodríguez

**2013**

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	2
<b>1. Identificación de la oportunidad</b>	
1.1 Introducción .....	4
1.2 Justificación de la oportunidad.....	4
1.3 Sector específico de la propuesta .....	5
1.4 Actores de la industria.....	6
1.5 Análisis de la intensidad competitiva.....	7
1.6 Análisis de tendencias y variables críticas .....	7
1.7 Cadena de valor.....	7
1.8 Mercado .....	7
1.9 Comportamiento del cliente y perfil del consumidor.....	9
1.10 Competencia.....	10
<b>2. Modelo de Negocios</b>	
2.1 Propuesta de valor .....	12
2.2 Comunicación de ventas.....	13
2.3 Relación con los clientes .....	13
2.4 Modelo de ingresos .....	13
2.5 Recursos clave para la propuesta de valor.....	14
2.6 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor .....	14
2.7 Socios clave para el modelo de negocios .....	14
2.8 Estructura de costos.....	15
<b>3. Implementación del modelo</b>	
3.1 Ubicación del terreno e inversión.....	16
3.2 Diseño y construcción del Proyecto .....	16
3.3 Compra a crédito del terreno.....	18
3.4 Contratación del personal.....	18
3.5 Cómo se superarán las barreras de entrada.....	18
3.6 Premios.....	19
<b>4. Evaluación del retorno/riesgo</b>	
4.1 Inversión inicial.....	21
4.2 Estructura de financiamiento.....	21
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos .....	22
4.4 Políticas de recursos humanos.....	22
4.5 Proyección de flujos de ingresos y egresos .....	22
4.6 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN .....	23
4.7 Evaluación del riesgo .....	23
4.8 Sensibilidad a variables críticas .....	23
<b>Bibliografía</b> .....	24
<b>Anexos</b> .....	25

### Generación de archivos PDF desde procesadores de texto; propiedades del archivo PDF.

**Por qué se exigen las propiedades del documento PDF:** Los buscadores de Internet indexan las propiedades del documento, y las tienen en cuenta en sus búsquedas. Si se desea que el documento aparezca en las búsquedas que indiquen palabras clave relevantes, se deben crear correctamente estas propiedades.

El documento correspondiente al componente monográfico se genera en PDF desde el procesador de texto. En Microsoft Word es posible generar el documento PDF a partir del documento de texto, a través del menú **Archivo /Guardar como** (colocar cursor sobre la opción **Guardar como**, y luego elegir la opción de formato PDF). Otros procesadores de texto tienen opciones similares para generar archivos en formato PDF.

Las propiedades del documento (título, autor, tema, palabras clave) se toman desde el documento del procesador de texto, en el momento de la generación del PDF. **Los autores, título y palabras clave deben corresponder con la portada y el contenido del proyecto.**

Antes de generar el documento PDF desde el procesador de texto, se debe verificar que las propiedades del documento de procesador de texto (es decir, título, tema, autor y palabras clave) corresponden al trabajo. En Microsoft Word (versiones 2019 y 365) estas propiedades se acceden desde el menú Archivo / Información. Sobre la derecha de la pantalla se listan las propiedades, las que se podrán editar. En otros procesadores, consultar la documentación correspondiente.

Luego de generar el documento en PDF, se recomienda abrirlo en el lector correspondiente (p.ej. Adobe Reader) y verificar las propiedades generadas, por medio de los menús Archivo/ Propiedades/Descripción (o bien File / Properties/Description si se usa la versión en inglés), para asegurar que los valores de título, tema, autores y palabras clave son los correctos.



## ANEXO 4.

### Ejemplos de citas en el texto y referencias según Norma APA

#### 4.1. Citas en texto. Formato APA (American Psychological Association)

APA (American Psychological Association) utiliza el sistema de cita de autor-fecha, es decir, el apellido del autor y el año de publicación de la obra citada.

Un tutorial sobre el formato APA está disponible en:

<https://apastyle.apa.org/6th-edition-resources/basics-tutorial>

En el formato APA, las obras y artículos citados se ordenan alfabéticamente en la Bibliografía al final del trabajo. Las citas en el texto se realizan indicando autores y fechas, según las pautas establecidas a continuación:

Citas en el texto	Ejemplos
Las referencias se listan ordenadas alfabéticamente por apellido del autor, y dentro de un mismo autor ordenadas por año de publicación de la obra citada.	... Fernández-Lorente, Betancor, Carrascosa y Guisán (2011) compararon los tiempos de reacción...  En un estudio reciente sobre oscilaciones... (Kozynski, Ferragut, Paganini, 2011)  <b>Referencias</b> -Fernández-Lorente, G., Betancor, L., Carrascosa, A., & Guisán, J. (2011). Release of omega-3 fatty acids by the hydrolysis of fish oil catalyzed by lipases immobilized on hydrophobic supports. <i>Journal of the American Oil Chemist's Society</i> , 88(8), 1173-1178.  -Kozynski, F., Ferragut, A., & Paganini, F. (2011). Reducción de oscilaciones en BitTorrent mediante mecanismos de unchoking preferencial. <i>Informática na educação: teoria &amp; prática</i> , 14(1), 29-41.
Cuando el apellido del autor forma parte de la narrativa, se incluye solamente el año de publicación del artículo, entre paréntesis.	Calderón (1994) comparó los tiempos de reacción...
Cuando el apellido y fecha de publicación no forman parte de la narrativa del texto, se incluyen entre paréntesis ambos elementos, separados por una coma.	En un estudio reciente sobre tiempos de reacción... (Calderón, 1994)
Rara vez, tanto la fecha como el apellido forman parte de la oración, en cuyo caso no llevan paréntesis.	En 1994, Calderón comparó los tiempos de reacción...

Cuando un trabajo tiene dos autores, siempre se citan ambos nombres cada vez que la referencia ocurre en el texto. Aquí los apellidos se unen por medio de la conjunción “y”.	Bradley y Ramírez (1999) concluyeron que estas investigaciones...
Cuando un trabajo tiene tres, cuatro o cinco autores, se citan todos los autores la primera vez que ocurre la referencia en el texto. En las citas subsiguientes del mismo trabajo, se escribe solamente el apellido del primer autor seguido de et al. (del latín “y otros”) y el año de publicación.	[primera vez que se cita en el texto]: Vélez, Santibáñez, Andrade y Soto (1985) encontraron que los pacientes...  [próxima vez que se cita en el texto el mismo trabajo]: Vélez et al. (1985) concluyeron que...
Cuando una obra se compone de seis o más autores, se cita solamente el apellido del primer autor seguido por et al. y el año de publicación, desde la primera vez que aparece en el texto.	[primera y subsiguientes citas] Wasserstein et al. (1994) encontraron que...
Omitir el año en las citas subsiguientes después de la primera cita dentro de un párrafo.	Wasserstein et al. encontraron que ...
En el caso que se citen dos o más obras por diferentes autores en una misma referencia, se escriben los apellidos en orden alfabético y los respectivos años de publicación separados por un punto y coma dentro de un mismo paréntesis.	En varias investigaciones (Alsana, 1984; Colodro, 1986; López & Muñoz, 1994) concluyeron que...

Se recomienda ampliar esta información consultando la norma APA, que está disponible en biblioteca, y realizar los tutoriales que figuran en el sitio Internet referenciado en este anexo.

#### 4.2. Citas en la lista de referencias bibliográficas. Formato APA. (American Psychological Association)

La lista se ordena por orden alfabético, según apellido e iniciales del primer autor. A continuación se presentan ejemplos del formato de las referencias, para diferentes tipos de materiales citados:

Artículos de publicaciones periódicas	Ejemplos
<p><b>Artículos de revistas</b></p> <p>Autor, A. A., Autor, B. B., &amp; Autor, C. C. (Año).  Título del artículo. <i>Título de la revista</i>, vol(no.),  pag. desde-hasta.</p>	<p>Williams, J. H. (2008). Employee engagement: Improving participation in safety. <i>Professional Safety</i>, 53(12), 40-45.</p> <p>Keller, T. E., Cusick, G. R., &amp; Courtney, M. E. (2007). Approaching the transition to adulthood: Distinctive profiles of adolescents aging out of the child welfare system. <i>Social Services Review</i>, 81, 453-484.</p> <p>Wolchik, S. A., West, S. G., Sandler, I. N., Tein, J.-Y., Coatsworth, D., Lengua, L.,...Griffin, W. A. (2000). An experimental evaluation of theory-based mother and mother-child programs for children of divorce. <i>Journal of Consulting and Clinical Psychology</i>, 68, 843-856.</p>
<p><b>Artículos de diarios</b></p> <p>Título del artículo. (Año, mes día). <i>Título del diario</i>, pp. desde-hasta</p>	<p>Generic Prozac debuts. (2001, August 3). <i>The Washington Post</i>, pp. E1, E4.</p>

(\*) El título de la revista y el volumen van en letra cursiva.

(\*) Cuando el artículo tiene hasta siete autores se deben mencionar todos. Si son más de siete se incluyen los primeros seis seguidos de puntos suspensivos y el último.

Libros	Ejemplos
<p><b>Libro con un autor</b>            Autor, A. A. (Año). <i>Título del libro</i>. Ciudad de edición: Editor.</p>	<p>Kidder, T. (1981). <i>The soul of a new machine</i>. Boston, MA: Little, Brown &amp; Company.</p>
<p><b>Libro con dos o más autores</b>            Autor, A. A. &amp; Autor, B. B. (Año). <i>Título del libro</i>. Ciudad de edición: Editor.</p>	<p>Frank, R. H., &amp; Bernanke, B. (2007). <i>Principles of macroeconomics</i> (3rd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.</p>
<p><b>Libro con editor (sin autor)</b>            Editor, A. A. &amp; Editor, B. B. (Eds.). (Año). <i>Título del libro</i>. Ciudad de edición: Editor.</p>	<p>Gibbs, J. T., &amp; Huang, L. N. (Eds.). (2001). <i>Children of color: Psychological interventions with culturally diverse youth</i>. San Francisco, CA: Jossey-Bass.</p>
<p><b>Capítulo de libro</b>            Autor, A. A. &amp; Autor, B. B. (Año). Título del capítulo. En A. A. Editor &amp; B. B. Editor, (Eds.). <i>Título del libro</i>. (pp. desde-hasta), Ciudad de edición: Editor.</p>	<p>Hammond, K. R., &amp; Adelman, L. (1986). Science, values, and human judgment. In H. R. Arkes &amp; K. R. Hammond (Eds.), <i>Judgement and decision making: An interdisciplinary reader</i> (pp. 127-143). Cambridge, England: Cambridge University Press.</p>

Conferencias	Ejemplos
<p><b>Artículo en actas de conferencias</b>            Autor, A. A. &amp; Autor, B. B. (Año). <i>Título del artículo</i>. En Título de la publicación (pp. desde-hasta). Ciudad de edición: Editor.</p>	<p>Benfica, J., Bolzani, L., Vargas, F., Lipovetzky, J., Lutenberg, A., García, S., Gatti, E., Hernandez, F., &amp; Vilar, N. (2011). <i>Evaluating the use of a platform for combined tests of total ionizing dose radiation and electromagnetic immunity</i>. En Proceedings of the European Conference on Radiation and its Effects on Components and Systems (RADECS) (pp. 473-178). Sevilla: Institute of Electrical and Electronics Engineers.</p>
<p><b>Artículo presentado a una conferencia</b>            Autor, A. A. &amp; Autor, B. B. (Año, mes). <i>Título del artículo</i>. Artículo presentado en Nombre de la conferencia, Ciudad de la conferencia, País.</p>	<p>Ferragut, A., Kozynski, F., &amp; Paganini, F. (2011, Diciembre). <i>Dynamics of content propagation in BitTorrent like P2P file exchange systems</i>. Artículo presentado en 50th IEEE Conference on Decision and Control and European Control Conference (IEEE CDC – ECC 2011), Orlando, Estados Unidos.</p>

(\*) Se aceptan las notas de contenido en inglés (p.ej. “In” en vez de “En”) cuando se utiliza un procesador de texto o un gestor bibliográfico.

Otros materiales	Ejemplos
<p><b>Película en VHS o DVD</b> Nombre, A. A. (Productor), Nombre, B. B. (Director). (Año). <i>Título de la película</i> [Película cinematográfica]. Ciudad o País: Editor.</p>	<p>Beauregard, G. de (Productor), Godard, J.-L. (Director). (1960) <i>Sin aliento</i> [Película cinematográfica]. Francia: Societé Nouvelle de Cinéma.</p>
<p><b>Programa de televisión</b> Nombre, A. A. (Productor Ejecutivo). (Año, mes día). Título del programa [Programa de televisión]. Ciudad o País: Editor.</p>	<p>Pratt, C. (Productor Ejecutivo). (2001, December 2). Face the nation [Programa de televisión]. Washington, DC: CBS News.</p>

Páginas WEB y otros recursos tomados de Internet	Ejemplos
<p><b>Páginas web</b> Para citar una página WEB (no un artículo específico) alcanza con proporcionar el nombre de la URL. Nombre de la página web. Accedido el día de mes, año, desde URL</p>	<p>Kidpsych is an excellent website for young children. Accedido el 4 de abril, 2012, desde <a href="http://www.kidpsych.org">http://www.kidpsych.org</a>.</p>
<p><b>Libro en línea</b> Autor, A. A. (Año). <i>Título del libro</i>. Accedido el día de mes, año, desde URL</p>	<p>Bryant, P. (1999). <i>Biodiversity and Conservation</i>. Accedido el 21 de agosto, 2012 desde <a href="http://darwin.bio.uci.edu/sustain/bio65/Titlepage.htm">http://darwin.bio.uci.edu/sustain/bio65/Titlepage.htm</a></p>
<p><b>Artículos de revista tomados de Internet</b> Autor, A. A. &amp; Autor, B. B.(año). Título del artículo. Título de la revista, volumen (número), paginación si aparece. Disponible: <a href="http://www.(URL)">http://www.(URL)</a></p>	<p>Koo, D. J., Chitwoode, D. D., &amp; Sanchez, J. (2008). Violent victimization and the routine activities/lifestyle of active drug users. <i>Journal of Drug Issues</i>, 38, 1105-1137. Accedido el 4 de abril, 2012, desde <a href="http://criminology.fsu.edu">criminology.fsu.edu</a></p>

## ANEXO 5

### Herramientas electrónicas para realizar citas bibliográficas y bibliografías

---

En el procesador de texto se pueden manejar las referencias bibliográficas y las citas en el texto. Se recomienda usar esta prestación, a menos que se tenga un buen manejo manual de citaciones y referencias. Si se utiliza Microsoft Word (versiones 2019 y 365), se accede por medio de la solapa Referencias.

El administrador de referencias ofrece formatos predefinidos y permite optar por distintos formatos de citación: APA, MLA, ISO 690, entre otros. La ayuda de Microsoft para el manejo de referencias está accesible en:

<https://support.microsoft.com/es-es/office/apa-mla-chicago-dar-formato-a-bibliograf%C3%ADas-autom%C3%A1ticamente-405c207c-7070-42fa-91e7-eaf064b14dbb>

Otra posibilidad es crear las referencias y manejar las fuentes bibliográficas en alguna herramienta específica, que genere las citas de forma automática (por ejemplo Mendeley, Reference Manager, ProCite, EndNote). En algunos casos, estas herramientas incluyen complementos para integrarse a los procesadores de texto.

A pesar del uso de estas herramientas, es responsabilidad final de los autores del TFDC (y no del programa) revisar el estilo y manejo de las citas y asegurarse que el documento producido cumple con las normas de estilo especificadas en el documento 302.

A lo largo de todo el trabajo se debe mantener el mismo estilo de citas, tanto en citas en el texto como en las referencias bibliográficas.

## Declaración de autoría

### Declaración de Autoría

Existen dos formatos de la declaración, según que el trabajo sea de varios autores o de un único autor.

Para más de un autor, debe constar del siguiente texto obligatorio:

Nosotros, *[nombres de los autor/es]*, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

*[Firmas de los autores, insertadas gráficamente, aclaración de firmas y fecha de las firmas]*

Para el caso de un único autor, debe constar del siguiente texto:

Yo, *[nombre del autor]*, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba el trabajo final de la carrera Master en Administración de Empresas MBA;
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;
- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;
- En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por mí;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

*[Firma del autor, insertada gráficamente, aclaración de firma y fecha]*

### **Pautas para redactar el Resumen Ejecutivo**

#### **Consideraciones iniciales**

El Resumen Ejecutivo (denominado en inglés Executive Summary) es una sección imprescindible de todo Plan de Negocios. Es la última que se escribe, cuando se ha finalizado la redacción del cuerpo y de los Anexos.

Es el primer contenido que leen los potenciales inversores y, en muchos casos, el único. En efecto, si el Resumen les resulta atractivo, entonces usualmente proceden a solicitar la evaluación del Plan a profesionales especializados.

El Resumen Ejecutivo tiene vida propia ya que frecuentemente circula por separado del Plan, buscando despertar interés en el proyecto antes de hacer la entrega de una versión completa, preservando de esta forma la confidencialidad.

Es la sección que debe escribirse con más cuidado de todo el documento, ya que tanto la información que brinda como el tono “vendedor” de la idea son cruciales para el éxito del trabajo.

En el mundo del emprendedurismo se aplican ciertas buenas prácticas que la Cátedra de Plan de Negocios ha incorporado; su aplicación es requerida en todos los casos. Estas buenas prácticas se describen a continuación.

#### **Extensión**

El Resumen debe tener una extensión de una carilla impresa utilizando el mismo tamaño de hoja, interlineado, tipo y tamaño de letra que el Plan de Negocios que integra. Una extensión mayor no es admisible en nuestros Planes de Negocios. Una extensión menor normalmente refleja que los autores no han aprovechado la oportunidad de suministrar toda la información que permita una correcta apreciación inicial del trabajo.

#### **Ortografía y redacción correctas**

Un inversionista casi con seguridad descartará un trabajo que no esté adecuadamente escrito. Las faltas de ortografía y una redacción pobre son una debilidad importante en cualquier documento pero en el Resumen Ejecutivo son descalificadoras. Se sugiere una lectura detallada, un control mediante el corrector ortográfico del procesador de palabras utilizado y, fundamentalmente, una lectura profunda del texto que asegure un adecuado manejo del idioma.

#### **Conocimiento previo del negocio que se asume del lector**

El autor no debe asumir que el lector conoce sobre la temática del plan o sobre la tecnología aplicada. El lector debe ser considerado como una persona inteligente que busca participar en buenos negocios, pero no un experto en la industria del Plan. Por lo tanto, se debe evitar el uso de tecnicismos y redactar en forma sencilla. No es buena idea introducir un glosario de términos técnicos. Es mejor brindar la definición del término entre paréntesis la primera vez que se utiliza. Un lector que se enfrenta a tecnicismos desconocidos quizás busque un asesor, pero la mayoría de las veces descartará el Plan.



## **Contenido**

El Resumen Ejecutivo no es una introducción al Plan ni un índice comentado del mismo. Es un resumen completo de toda la información más relevante del Plan. Su lectura debe proveer una idea razonablemente completa de todos los aspectos relevantes del Plan, y debe plantear de manera clara la lógica del modelo de negocios y del encastre competitivo del proyecto en su industria. Debe evitar entrar en detalles sobre los procedimientos aplicados, técnicas de análisis, o aspectos teóricos. Si existen asuntos confidenciales en el Plan, no los incluya en el Resumen Ejecutivo.

## **Citas**

No se debe distraer al lector de un Resumen Ejecutivo citando fuentes o capítulos del trabajo.

## **Tono del texto**

El autor debe entender que el Resumen Ejecutivo es un “gran ejercicio de venta” del negocio propuesto. Debe transmitir sentido de empresa, profesionalismo y seguridad. El lector debe concluir que todos los aspectos importantes han sido bien analizados y han sido tomados en cuenta para asegurar una correcta implantación. Los riesgos –que todo proyecto emprendedor tiene– deben identificarse, así como la gestión que se hará de ellos.

## **Tercera persona**

Tanto el cuerpo del Plan como el Resumen Ejecutivo deben redactarse en tercera persona.

Incorrecto: Nos parece mejor alquilar que comprar...

Correcto: El análisis aconseja el alquiler frente a la compra...

Incorrecto: Tenemos el capital para ...

Correcto: El equipo emprendedor dispone del capital...

## **Métodos y tecnologías**

El autor no debe distraer al lector con la descripción metodológica y los aspectos científicos o técnicos aplicados o en los que se basa el trabajo. Tampoco debe describir la cronología del trabajo y los distintos caminos y alternativas evaluados. Todo lo anterior puede incluirse como parte del texto del Plan y de sus Anexos. El Resumen Ejecutivo debe presentar únicamente el escenario final, la conclusión del trabajo, y la configuración elegida para implantar el Plan.

## **Subtítulos**

No se deben incluir en el Resumen Ejecutivo subtítulos que separen secciones del mismo. Ello es así porque típicamente existen unos quince aspectos básicos que todo Resumen debe incluir y el espacio perdido de 30 líneas (línea en blanco de separación y el propio subtítulo) representa aproximadamente un 50% del espacio total disponible.

## **Imágenes, gráficas y similares**

No se debe incluir en el Resumen información gráfica, fotos, ni cuadros. Se espera que sea una narración similar a una presentación verbal del trabajo.

## **Precisión**

La información debe ser precisa y, siempre que sea posible, cuantitativa. Algunos ejemplos:

Incorrecto: La mayoría de los consumidores...

Correcto: El 74% de los consumidores...

Incorrecto: La alta rentabilidad del negocio...

Correcto: La rentabilidad del 30% del negocio...

Incorrecto: El Plan es muy robusto al cambio de precios...

Correcto: El plan soporta una caída del 30% en el precio...

Incorrecto: En una segunda fase se exportará a...

Correcto: En julio de 2020 se exportará...

Recuerde no divulgar información confidencial en el Resumen Ejecutivo.

## **Niveles de error**

Todo Plan de Negocios es un ejercicio de proyección a futuro, típicamente a varios años. El autor y los lectores lo saben. No es necesario incluir constantemente referencias a resultados aproximados, proyectados, o contingentes. Si se considera importante, se debe informar al lector de la precisión de las estimaciones. Algunos ejemplos:

Incorrecto: La demanda anual es muy variable

Correcto: La demanda anual es de 15.000 unidades con un desvío típico del 70%

Incorrecto: La encuesta no arroja certeza sobre el comportamiento esperado

Correcto: La encuesta detectó 15 patrones de comportamiento probables

## Información de soporte

El autor nunca debe reflejar ignorancia sobre aspectos claves de su trabajo. Si no existe información publicada o disponible, es su responsabilidad generarla mediante el o los métodos que sean oportunos.

Incorrecto: No encontramos datos sobre el consumo...

Correcto: Nuestra encuesta de consumo a 200 familias revela que...

Incorrecto: Los expertos no nos quisieron decir...

Correcto: Ante la ausencia de declaración de expertos, acudimos a proyecciones del canal de ventas...

## Chequeo detallado del contenido

Los Planes de Negocios varían enormemente en su temática y el Resumen Ejecutivo debe ajustarse en consecuencia. No existe una lista de control de completitud universal. Sin embargo, la experiencia demuestra que las siguientes preguntas suelen ayudar a asegurar la inclusión de los aspectos más importantes y su nivel de claridad:

- ¿Queda clara la oportunidad que se explota, que da origen al potencial negocio?
- ¿Se explicita inteligiblemente la propuesta de valor –el job-to-be-done, no el producto o servicio ofrecidos?
- ¿Se identifica con claridad un/varios segmento/s de clientes –más específicamente, quiénes son, cómo son, dónde están, qué consumen, qué prefieren, cuánto gastan, cuál es su nivel de satisfacción actual (served, underserved, overserved)?
- ¿Es plausible que nuestra propuesta de valor sea atractiva para el/los segmento/s de mercado identificado/s? ¿Queda claro el diferencial o el beneficio específico por el cual los segmentos potenciales lo preferirán y adoptarán?
- ¿Es plausible que podamos llegar al/a los segmento/s identificado/s a través del canal de distribución y comunicar eficazmente la propuesta de valor?
- ¿Se explicita de manera comprensible el modelo de ingresos del negocio?
- ¿Se identifican con claridad los activos y actividades claves que el emprendimiento necesitará, así como los socios claves y su motivación para asociarse al proyecto?
- ¿Está identificada la industria en la que participa el proyecto? Debe incluir, por ejemplo, las tendencias, tecnologías, volúmenes de venta, prácticas productivas, financieras, comerciales, y aspectos regulatorios; en general todos aquellos aspectos relevantes de la industria.
- ¿Están adecuadamente identificados los competidores? Se debe incluir empresas –fundamentalmente las líderes–, productos, marcas, niveles de venta, participación de mercado, tecnologías y ciclos de vida, así como una evaluación de la potencial reacción de estos competidores al ingreso del emprendimiento y las posibles respuestas.
- ¿Están explicitados los aspectos más relevantes de las operaciones de la empresa: cómo producirá o prestará sus servicios, planta u oficinas, procedimientos de trabajo, horarios, personal, recursos técnicos, materiales?
- ¿Son relevantes y si lo son, están adecuadamente tratados los aspectos relativos a propiedad intelectual, patentes, registro de marcas, protección contra copia, entorno legal y regulaciones aplicables?
- ¿Se indica la estructura organizacional superior (directores, gerentes, organización del trabajo, toma de decisiones) y otras particularidades organizativas que fueran relevantes?
- ¿Se identifica el equipo emprendedor con sus antecedentes, habilidades, y otras características destacables?
- ¿Se indica la inversión necesaria: monto de la inversión inicial y destino de la misma (activos, gastos, capital de trabajo); las inversiones futuras y su destino?
- ¿Se indica el origen de los fondos (capital propio de los socios, endeudamiento, subsidio, etc.)?
- ¿Se indica el nivel de ventas –eventualmente por clientes y/o por producto– en unidades y en valores, y la penetración de mercado a alcanzar, por período?

- ¿Se presenta la estructura de costos, calificados en fijos y variables? ¿Se identifican los impuestos aplicables?
- ¿Se indica el resultado después de impuestos por período?
- ¿Se indica el flujo de fondos desde el punto de vista del accionista por período?
- ¿Se presenta el retorno desde el punto de vista del inversionista: aportes y distribución de utilidades, TIR, TRR, VAN?
- ¿Se establece un análisis de riesgo: período de repago, sensibilidad a variables críticas (tipo de cambio, costos, precios, etc.)?

### **Inconsistencias**

El contenido del Resumen Ejecutivo no debe contradecir el del Plan que le sigue ni debe contener información que no esté contenida en el cuerpo del trabajo. Algunos autores olvidan actualizar el resumen y dejan valores que corresponden a versiones anteriores de su análisis económico financiero, por ejemplo, o plantean aspectos que no vuelven a aparecer en el Plan. Este genera desconfianza en el lector y una mala imagen del autor.