



Universidad Nacional de Salta



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

Salta,

13 OCT 2026

RESOLUCIÓN DECECO N°:

0750-26

EXPEDIENTE N° 6926/22

VISTO: Los Contenidos Programáticos y la Planificación Anual, presentados por la Profesora Cecilia Irene MINTZER, responsable de la asignatura "Plan de Negocios y Emprendimiento" correspondiente a la carrera la Licenciatura en Administración, Plan de Estudios 2022, de Sede Salta, para el Período Lectivo 2026, y;

CONSIDERANDO:

Que la propuesta presentada cumple con las normativas vigentes de aplicación:

- Resolución CS N° 333/21, que aprueba el Plan de Estudios 2022, de la carrera Licenciatura en Administración, de Sede Salta.
- Resolución CD-ECO N° 387/23 que establece la modalidad de presentación y aprobación de los contenidos programáticos y de las planificaciones de las diferentes cátedras que componen los planes de estudios dependientes de esta Unidad Académica.

Que a fs. 46, de las presentes actuaciones, la Secretaría del Departamento Docente de Administración de Empresas recomienda la aprobación de los Contenidos Programáticos y la Planificación Anual, de la asignatura "Plan de Negocios y Emprendimiento", correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración, Plan de Estudios 2022, de Sede Salta, para el Período Lectivo 2026.

Que a fs. 48 del expediente de referencia, obra el despacho N° 375/26 de la Comisión de Docencia, Investigación y Disciplina en el cual aconseja aprobar, para el Período Lectivo 2026, los Contenidos Programáticos y la Planificación Anual, de la asignatura mencionada en el párrafo anterior.

Que el Art. 117, inc. 8 de la Resolución A.U. N° 01/23 –Estatuto de la Universidad Nacional de Salta establece como una atribución del Consejo Directivo la de aprobar programas analíticos y la reglamentación sobre régimen de regularidad y promoción.

Que mediante las Resoluciones N° 420/00 y 718/02, el Consejo Directivo de esta Unidad Académica, delega al señor Decano las atribuciones antes mencionadas.

POR ELLO: en uso de las atribuciones que le son propias;

LA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
JURÍDICAS Y SOCIALES
RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- APROBAR los Contenidos Programáticos de la asignatura "Plan de Negocios y Emprendimiento", correspondiente a la carrera la Licenciatura en Administración, Plan de Estudios 2022, de Sede Salta, para el Período Lectivo 2026, presentados por la Profesora Cecilia Irene MINTZER, que obran como Anexo I de la presente resolución.

ARTÍCULO 2º.- APROBAR la Planificación Anual de la asignatura "Plan de Negocios y Emprendimiento", correspondiente a la carrera la Licenciatura en Administración, Plan de Estudios 2022, de Sede Salta, para el Período Lectivo 2026, presentada por la Profesora Cecilia Irene MINTZER, que obra como Anexo II, de la presente resolución.

ARTÍCULO 3º.- HÁGASE SABER a la Profesora MINTZER, al Departamento Docente de Administración de Empresas y a las Direcciones de Alumnos e Informática, para su toma de razón y demás efectos.

Ahl/vvj

Cra. ROSALIA HAYDÉE JAIME
Secretaría de As. Académicos
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - U.N.Sa.



Cra. MARIA ALEJANDRA NAVAS
VICEDECANA Pág. 1/12
Fac. Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales - U.N.Sa.



Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

ANEXO I CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

Asignatura: Plan de Negocios y Emprendimiento
Dpto.: Administración de Empresas
Carrera: Licenciatura en Administración
Sede: Salta
Plan de estudios: 2022
Año: 5°
Cuatrimestre: 2°
Carga horaria total: 86 horas
Carga horaria semanal: 6 horas

EQUIPO DOCENTE

Docente	Categoría	Dedicación	Email
Mintzer, Irene Cecilia	Prof. Adjunto	Simple	irenemintzer@gmail.com
Lara, Gladis	Aux. 1°	Simple	

INTEGRACIÓN DE LA ASIGNATURA EN EL PLAN DE ESTUDIOS

Plan de Negocios y Emprendimiento es una materia cuatrimestral en el Plan de Estudios 2022 de la carrera de Licenciatura en Administración.

Sus contenidos mínimos según R.S. N°333/21 son:

"Desarrollo emprendedor. Conceptualización. El espíritu emprendedor. Oportunidades de negocios. Tipos de emprendedores. El Ecosistema emprendedor. Sistemas maduros y en desarrollo. Desarrollo de competencias emprendedoras, Innovación y Desarrollo. La Creación de empresas: de la idea a la acción. El Plan de Negocios. Su necesidad. Estructura del Plan de negocios. Modelos y herramientas actualizados de Negocio. Generación de Valor. Apoyo a la creación de empresas. Tipos de políticas, incubadoras y aceleradoras de emprendimientos. El desarrollo emprendedor."

Constituye una materia integradora de cierre de la Licenciatura en Administración. Los alumnos llegan a este punto con cinco años de formación acumulada: saben evaluar proyectos financieramente (VAN, TIR), han elaborado un plan de marketing estratégico en la asignatura respectiva, comprenden la estructura organizacional y los costos. Lo que aún no han hecho es integrar todo ese conocimiento en un proyecto empresarial real, coherente y viable.

El contexto emprendedor contemporáneo exige, además de ese conocimiento integrado, un conjunto de habilidades que los programas tradicionales suelen ignorar: la capacidad de identificar problemas reales antes de enamorarse de una solución, la validación empírica de hipótesis de negocio antes de planificar, el manejo de metodologías ágiles de gestión.

Implica, además, comprender que un modelo de negocio no se limita a la compraventa tradicional de bienes físicos, sino que involucra distintas formas de creación, entrega y captura de valor, incorporando lógicas de plataformas, suscripción, monetización de datos, economía digital y tecnologías emergentes como blockchain y tokenización de activos.

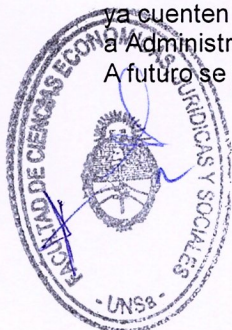
El desafío, por lo tanto, es tomar los contenidos mínimos y transformarlos en una materia que integre todas las áreas empresariales en la formulación de un Plan de Negocios y a la vez se salga de ellas para ir más atrás, a la forma misma en que se concibe la innovación y la idea de negocio.

Para ello, esta propuesta adopta un enfoque pedagógico inspirado en el modelo Lean LaunchPad desarrollado por Steve Blank en la Universidad de Stanford a partir de 2011, el cual combina aprendizaje experiencial, desarrollo de clientes (Customer Development), formulación de hipótesis de negocio y validación temprana mediante evidencia empírica.

Por lo tanto, el espíritu metodológico que orienta el diseño es el del aprendizaje basado en la experiencia y el error productivo: los estudiantes aprenden haciendo, iterando y reflexionando, y no solo mediante la recepción de definiciones conceptuales.

Por su naturaleza integradora y ejecutiva, Plan de Negocios y Emprendimiento requiere que los estudiantes ya cuenten con una sólida base analítica. Por eso, la materia posee como correlativas previas obligatorias a Administración Estratégica, y Contabilidad y Costos para la Gestión.

A futuro se propondrá incluir a Marketing Estratégico y Marketing Operativo. Esta correlatividad es esencial





Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

para garantizar que el alumno arribe con los conocimientos fundamentales sobre investigación, segmentación, posicionamiento, métricas y planificación estratégica, sin los cuales es imposible armar el Plan de Negocios.

A su vez, la correlatividad de Marketing Estratégico aseguraría automáticamente la aprobación previa de otras materias clave, entre ellas:

Estadística II

Modelos Cuantitativos para los Negocios

Estas competencias son indispensables para un desempeño profesional responsable, ya que el Plan de Negocios se apoya en la interpretación de métricas, la medición de resultados, la proyección de demanda, la asignación presupuestaria y el cálculo de rentabilidad, entre muchas otras tareas que requieren rigor numérico.

La cátedra no admitirá excepciones a estos requisitos. Para acceder al cursado bajo régimen de promoción, las correlatividades deberán estar aprobadas al momento de la inscripción, garantizando así la coherencia académica del plan de estudios y el nivel de exigencia profesional que la materia demanda.

OBJETIVOS

Objetivos Cognoscitivos

1. Comprender las principales concepciones históricas del emprendedor y su relación con los procesos de cambio económico, innovación y creación de valor.
2. Analizar distintos enfoques y modelos de innovación contemporánea, incluyendo innovación disruptiva, abierta, digital y centrada en el usuario.
3. Incorporar herramientas y enfoques de creatividad aplicada y pensamiento lateral orientados a la detección de oportunidades y resolución de problemas.
4. Comprender que un modelo de negocio excede la compraventa tradicional de bienes físicos e involucra diferentes formas de creación, entrega y captura de valor.
5. Analizar críticamente modelos de negocio contemporáneos, incluyendo plataformas, suscripciones, freemium, monetización de datos, economía colaborativa, tokenización y otros formatos emergentes.
6. Comprender la lógica de las metodologías y enfoques contemporáneos de desarrollo emprendedor basados en validación, aprendizaje iterativo y formulación de hipótesis, tales como Design Thinking, Jobs To Be Done (JTBD), Customer Development, Lean Startup y metodologías ágiles (Scrum, Kanban, etc.).
7. Integrar conocimientos de estrategia, marketing, costos, finanzas, operaciones y organización en la formulación coherente de un proyecto empresarial.
8. Comprender cuáles son los elementos constitutivos del Plan de Negocios como herramienta profesional de formulación, evaluación, comunicación y búsqueda de financiamiento.

Objetivos Socioafectivos

1. Desarrollar una actitud crítica frente a las propias ideas de negocio, comprendiendo que emprender implica validar supuestos y reformular decisiones a partir de evidencia y no únicamente de intuiciones personales.
2. Fortalecer la tolerancia a la incertidumbre, al error y al cambio como dimensiones inherentes al proceso emprendedor y a la toma de decisiones en contextos complejos.
3. Promover una visión ética del emprendimiento, reconociendo el impacto económico, social y ambiental que las organizaciones generan en su entorno.
4. Fomentar la responsabilidad profesional en el manejo de información, métricas, presupuestos y proyecciones utilizadas para la toma de decisiones y la formulación de proyectos.
5. Valorar el trabajo colaborativo, la escucha activa y la diversidad de perspectivas como elementos necesarios para la innovación y la resolución de problemas.
6. Estimular una mirada del emprendimiento vinculada a la generación de valor sostenible y no únicamente al crecimiento económico o financiero.

Objetivos Prácticos

1. Identificar oportunidades de negocio a partir del análisis de problemas, necesidades, tendencias y





- cambios tecnológicos, sociales y económicos.
2. Aplicar herramientas de creatividad, ideación y análisis para el diseño inicial de propuestas de valor.
3. Formular hipótesis de negocio y validarlas mediante entrevistas, observación, experimentación y análisis de evidencia empírica.
4. Diseñar modelos de negocio utilizando herramientas contemporáneas de representación y validación, evaluando su coherencia estratégica, comercial y económica (problem-solution fit, product-market fit y business model fit).
5. Utilizar metodologías ágiles y herramientas digitales para la organización y planificación de proyectos emprendedores.
6. Elaborar proyecciones de ventas, presupuestos operativos, análisis de costos y métricas aplicables a un proyecto empresarial.
7. Evaluar la viabilidad técnica, comercial y económica de distintas iniciativas de negocio considerando escenarios de incertidumbre y riesgo.
8. Elaborar y defender un Plan de Negocios profesional integrando análisis estratégico, validación comercial, planificación operativa y evaluación financiera.

CONTENIDOS

- ✓ Concepto de emprendimiento, evolución, competencias emprendedoras.
- ✓ Innovación y generación de oportunidades de negocio: enfoques clásicos y contemporáneos, creatividad aplicada y pensamiento lateral.
- ✓ Ecosistema emprendedor, sistemas maduros y en desarrollo.
- ✓ Creación de empresas y desarrollo emprendedor: de la idea a la acción.
- ✓ Metodologías contemporáneas de desarrollo emprendedor: Design Thinking, Jobs To Be Done (JTBD), Customer Development, Lean Startup y metodologías ágiles.
- ✓ Validación de problemas, necesidades, hipótesis y propuestas de valor mediante aprendizaje iterativo y evidencia empírica.
- ✓ Modelos de negocio tradicionales y contemporáneos: generación, entrega y captura de valor.
- ✓ Modelos de negocio digitales y emergentes: plataformas, suscripción, freemium, monetización de datos, blockchain y tokenización.
- ✓ Herramientas contemporáneas de representación, diseño y validación de modelos de negocio.
- ✓ Organización, planificación y gestión de emprendimientos en contextos de incertidumbre.
- ✓ El Plan de Negocios: necesidad, estructura, formulación, evaluación y comunicación profesional.
- ✓ Análisis estratégico, comercial, operativo y financiero aplicado a proyectos empresariales, evaluación del riesgo y búsqueda de financiamiento.

PROGRAMA DE CONTENIDOS (ANALÍTICO Y DE EXAMEN)

Unidad 1: Emprendedor, Emprendimiento y Ecosistema Emprendedor

Emprendedor y emprendimiento: enfoques y teorías. La oportunidad emprendedora. El emprendedor y el innovador. El emprendedor y el empresario. El pensamiento emprendedor. El perfil emprendedor. Tipos de emprendimientos. El equipo emprendedor. El gobierno emprendedor. El ecosistema emprendedor argentino y regional: actores, instituciones y condiciones.

Unidad 2: De la Creatividad y la Oportunidad a la Innovación

La creatividad: definición e implicancias. Creatividad como capacidad cognitiva y como proceso psicológico y organizacional. El proceso creativo. Metodologías de creatividad: Brainstorming, SCAMPER y Seis Sombreros para pensar. De la creatividad a la detección de oportunidades. La destrucción creativa. La Oportunidad Emprendedora. Fuentes de oportunidades según Drucker. El reconocimiento de oportunidades. La oportunidad y la oportunidad para mí: factibilidad y deseabilidad. De la oportunidad a la Innovación: concepto, fuentes e importancia. Tipos de innovación: incremental, radical, disruptiva y arquitectónica. Innovación en productos, procesos, servicios, modelos de negocio y experiencias. Innovación abierta e innovación cerrada. La idea de negocio. Detección de oportunidades en contextos inciertos. Tendencias y cambios tecnológicos relevantes para negocios de pequeña y mediana escala.

Unidad 3: De la Idea al Problema Validado





El problema como punto de partida del negocio. Jobs To Be Done (JTBD): necesidades funcionales, emocionales y sociales. Design Thinking aplicado a negocios concretos. Lienzo de la Propuesta de Valor. Customer Development. Early adopters y segmentación inicial. Técnicas de observación y validación en contextos locales. Entrevistas de problema: diseño, ejecución y análisis. Formulación de hipótesis de negocio. Validación cualitativa y cuantitativa. Sesgos frecuentes en investigación emprendedora. Pivotar o perseverar.

Unidad 4: Del Problema Validado al Modelo de Negocio

Lienzo del Modelo de Negocio: los nueve bloques. Relación entre propuesta de valor, segmento y monetización: los tres encajes (problem-solution fit, product-market fit, business model fit). Modelos de ingresos y monetización aplicados a negocios de servicios, comercios y emprendimientos de pequeña escala. Modelos contemporáneos: suscripción, freemium, economía colaborativa. Estrategia Océano Azul

Unidad 5: Del Modelo de Negocio al Modelo Validado

El modelo de negocio como sistema de hipótesis. Lean Startup y aprendizaje validado. Ciclo Crear-Medir-Aprender. Formulación y priorización de supuestos críticos de deseabilidad, factibilidad y viabilidad. Producto Mínimo Viable (MVP). Experimentación de bajo costo. Métricas accionables y criterios de validación. Perseverar, iterar o pivotar. Validación de los supuestos operativos del modelo: recursos, capacidades, proveedores, alianzas, capacidad y restricciones para la puesta en marcha. Factibilidad técnica, operativa, organizacional y legal. Aspectos legales, impositivos y regulatorios básicos que condicionan el inicio de actividades. Identificación de brechas y reformulación del modelo.

Unidad 6: Formulación del Plan de Negocios I

El Plan de Negocios como herramienta profesional. Estructura y lógica integral del Plan de Negocios. Resumen ejecutivo. Descripción del negocio. Misión, visión y objetivos. Análisis estratégico del mercado y del entorno competitivo. TAM, SAM y SOM. Benchmarking. Plan de marketing estratégico y operativo. Proyección de ventas. Diseño operativo del negocio: procesos clave, cadena de valor, recursos, proveedores, alianzas y estructura organizacional. Gestión del talento y responsabilidades funcionales. Coherencia entre oportunidad, propuesta de valor, modelo de negocio, estrategia comercial y diseño operativo.

Unidad 7: Formulación del Plan de Negocios II: Finanzas, riesgo y financiamiento

Plan económico-financiero. Presupuesto de inversión inicial. Capital de trabajo. Presupuestos operativos. Proyección de ventas y supuestos económicos críticos. Flujo de fondos proyectado. Estado de resultados proyectado. Estado de situación patrimonial proyectado. Punto de equilibrio. VAN, TIR y período de recupero aplicados al emprendimiento. Análisis de sensibilidad. Escenarios en contextos inflacionarios y volátiles. Proyecciones financieras para negocios de servicios, comercios y emprendimientos de pequeña escala.

Análisis de riesgos competitivos, tecnológicos, legales, operativos y económicos. Análisis de escenarios. Plan de contingencia. Fuentes de financiamiento. Programas públicos y privados de apoyo al emprendimiento en Argentina. Incubadoras y aceleradoras. Ley Nacional N.º 27.349 de apoyo al capital emprendedor. El informe profesional sobre el Plan de Negocios según RT 49. Comunicación profesional del proyecto. Presentación y defensa del Plan de Negocios ante audiencias diversas.

Unidad 8: Implementación, Gestión Ágil y Seguimiento del Emprendimiento

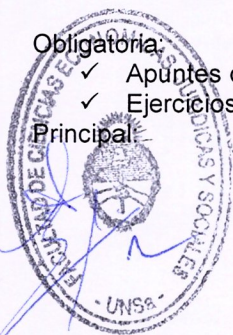
Puesta en marcha del emprendimiento. Gestión bajo incertidumbre. Plan de implementación. Roadmaps e hitos. Scrum y Kanban como herramientas de planificación y colaboración. OKRs. Priorización y toma de decisiones en contextos de recursos limitados. Indicadores de avance, aprendizaje y desempeño. Herramientas digitales de gestión de proyectos. Preparación de la presentación ejecutiva. Aprendizaje del proceso, ajustes posteriores y próximos pasos.

BIBLIOGRAFÍA

Obligatoria:

- ✓ Apuntes de cátedra: en Moodle.
- ✓ Ejercicios de la cátedra

Principal:





Universidad Nacional de Salta

0750-26

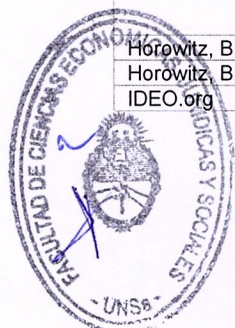


Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

Autor	Título	Editorial	Año
Aulet, B.	Disciplined Entrepreneurship (3rd ed.)	Wiley	2024
Aulet, B. & Cheek, P.	Disciplined Entrepreneurship Startup Tactics	Wiley	2024
Blank, S. & Dorf, B.	El Manual del Emprendedor	Planeta	2023
Dieffenbacher, S. et al.	How to Create Innovation	Wiley	2024
Drucker, P. F.	Innovation and Entrepreneurship	HarperBusiness	2006
Hirich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A.	Entrepreneurship (12th ed.)	McGraw-Hill	2023
Kantis, H.	El emprendimiento dinámico como motor del desarrollo sostenible	ICSEd-Prodem	2022
Maurya, A.	Running Lean (3rd ed.)	O'Reilly	2022
OCDE/Eurostat	Manual de Oslo (4ª ed.)	OECD Publishing	2018
Osterwalder, A. et al.	Value Proposition Design	Wiley	2014
Sarasvathy, S. D.	Effectuation (2nd ed.)	Edward Elgar	2022
Tidd, J. & Bessant, J.	Managing Innovation, 8º ed.	Wiley	2024

Secundaria:

Autor	Título	Editorial / Fuente	Año
Aghion, P., Antonin, C. & Bunel, S.	El poder de la destrucción creativa	Deusto	2021
Amabile, T. M.	Componential Theory of Creativity	Harvard Business School Working Paper	2012
Amabile, T. M. & Pratt, M. G.	The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations	Research in Organizational Behavior	2016
Anderson, D. J.	Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business	Blue Hole Press	2010
Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S.	A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development	Journal of Business Venturing	2003
Argentina. Ministerio de Desarrollo Productivo	Ley N.º 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor	Boletín Oficial de la República Argentina	2017
Baron, R. A.	Opportunity Recognition as Pattern Recognition	Academy of Management Perspectives	2006
Barros, R. de, Resende, L. M. & Pontes, J.	Exploring Creativity and Innovation in Organizational Contexts	Journal of Open Innovation	2025
Bland, D. & Osterwalder, A.	Cómo testar ideas de negocio	Wiley	2023
Bonnardel, N. & Didier, J.	Brainstorming Variants to Favor Creative Design	Applied Ergonomics	2020
Brown, T.	Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Revised and Updated Edition	Harper Business	2019
CEEI	Producto Mínimo Viable	CEEI	2017
Christensen, C. M.	The Innovator's Dilemma	Harvard Business School Press	1997
Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K. & Duncan, D.	Competing Against Luck	Harper Business	2016
Croll, A. & Yoskovitz, B.	Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster	O'Reilly Media	2024
Cruz-Suárez, A., Martínez-Navalón, J. A., Gelashvili, V. & Herrera-Enríquez, G.	Creativity and Innovation in Technology and Operations Management through Brainstorming	Journal of Management and Business Education	2022
Csikszentmihalyi, M.	Creativity	Harper	2013
De Bono, E.	Seis Sombreros para Pensar	Planeta	2022
Doerr, J.	Measure What Matters	Portfolio / Penguin	2018
Doshi, A. R. & Hauser, O. P.	Generative AI Enhances Individual Creativity but Reduces the Collective Diversity of Novel Content	Science Advances	2024
Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)	Resolución Técnica N.º 49: Plan de Negocios	FACPCE	2018
Guilford, J. P.	The Nature of Human Intelligence	McGraw-Hill	1967
Henderson, R. M. & Clark, K. B.	Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms	Administrative Science Quarterly	1990
Horowitz, B.	The Hard Thing About Hard Things	Harper	2014
Horowitz, B.	Emprender y liderar una startup	Libros de Cabecera	2017
IDEO.org	The Field Guide to Human-Centered Design	IDEO.org	2015





Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

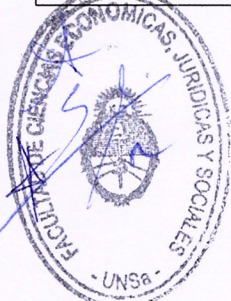
Kantis, H.	Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional	Banco Interamericano de Desarrollo	2004
Kawasaki, G.	El Arte de Empezar 2.0	Deusto	2017
Kim, W. C. & Mauborgne, R.	Blue Ocean Strategy. Expanded Edition	Harvard Business Review Press	2015
Marulanda Montoya, J. A., Correa Calle, G. & Mejía Mejía, L. F.	Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano	Revista EAN	2009
McMullen, J. S. & Shepherd, D. A.	Entrepreneurial Action and the Role of Uncertainty in the Theory of the Entrepreneur	Academy of Management Review	2006
Olsen, D.	The Lean Product Playbook	Wiley	2015
Osterwalder, A. & Pigneur, Y.	Business Model Generation	Wiley	2010
Paulus, P. B. & Nijstad, B. A.	Group Creativity: Innovation Through Collaboration	Oxford University Press	2019
PMI & Agile Alliance	Agile Practice Guide	Project Management Institute	2017
Ries, E.	The Lean Startup	Crown Business	2011
Rogers, E. M.	Diffusion of Innovations. 5th ed.	Free Press	2003
Romo Santos, M.	Treinta y cinco años del pensamiento divergente: teoría de la creatividad de Guilford	Estudios de Psicología	1987
Sánchez-García, J. & Hernández-Sánchez, B.	El proceso emprendedor	Dykinson	2020
Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. & Sapag Puelma, J. M.	Preparación y evaluación de proyectos. 6.ª ed.	McGraw-Hill	2014
Schumpeter, J. A.	The Theory of Economic Development	Harvard University Press	1934
Schumpeter, J. A.	Capitalism, Socialism and Democracy	Harper & Row	1942
Schwaber, K. & Sutherland, J.	The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game	Scrum.org / Scrum Inc.	2020
Serrat, O.	The SCAMPER Technique	Springer	2017
Shane, S. & Venkataraman, S.	The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research	Academy of Management Review	2000
Singh Bedi, H.	Entrepreneurship: A State-of-the-Art Review	Academic Publication	2017
Snyder, P.	The Art of Brainstorming	Dream Books	2021
Sutherland, J.	Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time	Crown Business	2014
Veciana, J.	Creación de empresas como programa de investigación científica	Fundación Bancaja	2006
Wasserman, N.	The Founder's Dilemmas	Princeton University Press	2012

ESTRATEGIAS Y MODALIDADES DE ENSEÑANZA

La metodología será activa y participativa, con énfasis en el aprendizaje práctico y el uso de herramientas digitales. Se promoverá el trabajo en equipo y la resolución de problemas a través de casos de estudio y proyectos reales.

- ✓ Clases teóricas breves, con análisis de casos y ejemplos del mundo real.
- ✓ Metodología de aula invertida.
- ✓ Ejercicios individuales y grupales permanentes.
- ✓ Debates y exposiciones orales de alumnos.
- ✓ Clases virtuales de repaso antes de cada parcial para evacuar dudas.
- ✓ Desarrollo individual o grupal de un Plan de Negocios.

Clases expositivas	x	Análisis de textos	x
Aula taller	x	Problematización	
Trabajo individual	x	Resolución de ejercicios	x
Trabajo en grupos de pares	x	Resolución de situaciones problemáticas	x
Exposición oral de alumnos	x	Estudio de casos	x
Debates	x	Análisis de incidentes críticos	
Diseño y ejecución de proyectos	x	Ejercicios de simulación	
Seminarios - Monografías		Prácticas en instituciones	
Clases virtuales	x	Visitas guiadas	





Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

REGLAMENTO DE CÁTEDRA

Regularidad

Plan de Negocios y Emprendimiento es una materia de contenido teórico y práctico con una carga horaria semanal de 6 horas reloj distribuidas en 3 días de clases semanales. Su regularidad se obtendrá asistiendo al menos al 75 % de las clases y aprobando el mismo porcentaje de los trabajos prácticos y de los proyectos individuales o grupales desarrollados durante su dictado.

Promoción

La promoción se obtendrá, en adición a lo anterior, aprobando a) dos exámenes parciales, más b) la presentación y defensa de un Plan de Negocios individual o grupal. Los parciales podrán tener alguna de las siguientes modalidades: presencial y oral o presencial y escrita. En todos los casos, se incluirán contenidos teóricos y prácticos del programa. Ante ausencia o aplazo en un parcial, este podrá ser recuperado una vez efectuados todos los exámenes previstos mediante un único recuperatorio del parcial en cuestión. No puede recuperarse más de un parcial entre los dos que se toman en el régimen de promoción.

La calificación final surgirá del promedio de las notas de los parciales aprobados y el proyecto. Si se hubiera rendido un recuperatorio, se considerará la nota de este en lugar del aplazo eventualmente obtenido en el parcial no aprobado. En cada examen la calificación mínima para promocionar es de 6 (seis) puntos.

Tratándose de un régimen promocional optativo, no se aceptará ningún tipo de justificativo de ausencia a los exámenes indicados ni se acordará su postergación individual.

Los exámenes finales para los alumnos libres constarán de una instancia escrita, práctica e individual, y otra oral, teórica e individual, mientras que para los alumnos regulares que no promocionaron solo se incluirá una instancia oral, teórica e individual.

PROCESOS Y SISTEMAS DE EVALUACIÓN

De la enseñanza

La enseñanza será evaluada a través de encuestas escritas, individuales y anónimas que serán concretadas al finalizar el dictado de las clases de la asignatura.

Del aprendizaje

Se efectuará una evaluación longitudinal a través de la corrección de los trabajos prácticos y de los proyectos individuales o grupales, así como de los parciales y su recuperatorio, como se indicó anteriormente.

Cra. ROSALIA HAYDÉE JAIME
Secretaría de As. Académicos
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - U.N.Sa.



Cra. MARIA ALEJANDRA NAVAS
VICEDECANA
Fac. Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales - U.N.Sa.



Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

ANEXO II PLANIFICACIÓN ANUAL

Asignatura: Plan de Negocios y Emprendimiento
Dpto.: Administración de Empresas
Carrera: Licenciatura en Administración
Sede: Salta
Plan de estudios: 2022
Año: 5°
Cuatrimestre: 2°
Carga horaria total: 86 horas
Carga horaria semanal: 6 horas

EQUIPO DOCENTE

Docente	Categoría	Dedicación	Email
Mintzer, Irene Cecilia	Prof. Adjunto	Simple	irenemintzer@gmail.com

PROGRAMA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

Trabajo Práctico 1: Emprendedor, Emprendimiento y Ecosistema Emprendedor

Objetivo: Reconocer fortalezas, limitaciones y competencias personales frente al proceso emprendedor.

Contenido: Los estudiantes realizarán una autoevaluación de su perfil emprendedor a partir de dimensiones tales como iniciativa, tolerancia a la incertidumbre, creatividad, orientación al logro, capacidad de aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, perseverancia y disposición al riesgo. El trabajo deberá incluir una reflexión crítica sobre fortalezas personales, aspectos a desarrollar, roles que el estudiante podría asumir dentro de un equipo emprendedor y competencias complementarias que debería buscar en otros integrantes. Se podrá vincular la autoevaluación con los distintos tipos de emprendedores y con las exigencias del contexto emprendedor actual.

Trabajo práctico 2: De la Creatividad a la Oportunidad y a la Innovación

Objetivo: Transformar una idea inicial en una oportunidad de negocio fundamentada.

Contenido: Los estudiantes aplicarán herramientas de creatividad e ideación para generar, ampliar o reformular alternativas de negocio. Luego deberán seleccionar una oportunidad y justificarla considerando fuentes de oportunidad, tendencias, cambios tecnológicos, necesidades del mercado, factibilidad y deseabilidad. El trabajo deberá diferenciar idea, oportunidad e innovación, e identificar el tipo de innovación involucrada: producto, servicio, proceso, experiencia o modelo de negocio.

Trabajo práctico 3: Del Problema a la Idea Validada

Objetivo: Validar preliminarmente el problema, el segmento y la propuesta de valor.

Contenido: Los estudiantes deberán formular hipótesis iniciales sobre el problema, los usuarios o clientes potenciales y la propuesta de valor. Realizarán entrevistas de problema, observación u otra técnica de validación adecuada al proyecto. El trabajo deberá incluir definición de segmento inicial, early adopters, necesidades funcionales, emocionales y sociales desde el enfoque Jobs To Be Done, principales hallazgos, sesgos detectados y decisión preliminar de pivotar, perseverar o reformular la idea.

Trabajo práctico 4: De la Idea al Modelo de Negocio

Objetivo: Diseñar y evaluar la coherencia inicial del modelo de negocio.

Contenido: Los estudiantes deberán construir el Lienzo del Modelo de Negocio y analizar la relación entre propuesta de valor, segmento de clientes, canales, vínculos, actividades, recursos, socios, estructura de costos y fuentes de ingresos. El trabajo deberá incluir el modelo de monetización elegido, una justificación de su adecuación al proyecto, la identificación de métricas accionables y una propuesta de MVP o experimento de bajo costo para seguir validando el negocio.

Trabajo práctico 5: Del Modelo de Negocio al Diseño Operativo

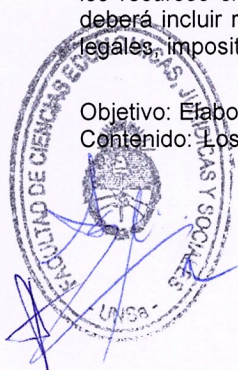
Objetivo: Traducir el modelo de negocio en requerimientos operativos concretos.

Contenido: Los estudiantes deberán definir los procesos clave necesarios para poner en marcha el emprendimiento, los recursos críticos, proveedores, alianzas, capacidades requeridas y estructura organizacional inicial. El trabajo deberá incluir roles del equipo fundador, responsabilidades, necesidades de contratación o tercerización, aspectos legales, impositivos o regulatorios básicos y supuestos operativos que luego serán utilizados en el Plan de Negocios.

Trabajo práctico 6: Formulación del Plan de Negocios I

Objetivo: Elaborar la primera parte estructural del Plan de Negocios.

Contenido: Los estudiantes deberán formular los componentes iniciales del Plan de Negocios: resumen ejecutivo





Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

preliminar, descripción del negocio, misión, visión, objetivos, análisis del mercado, análisis competitivo, TAM, SAM y SOM, benchmarking, estrategia comercial, proyección inicial de ventas, procesos clave, cadena de valor, estructura organizacional y gestión del talento.

Trabajo práctico 7: Formulación del Plan de Negocios II: Finanzas, Riesgo y Financiamiento

Objetivo: Evaluar la viabilidad económica, financiera y de riesgo del proyecto.

Contenido: Los estudiantes deberán elaborar el plan económico-financiero del emprendimiento, incluyendo inversión inicial, capital de trabajo, presupuestos operativos, flujo de fondos proyectado, estado de resultados proyectado, punto de equilibrio, período de recupero, VAN y TIR cuando corresponda. Además, deberán identificar riesgos competitivos, tecnológicos, legales, operativos y económicos, construir escenarios, proponer medidas de contingencia y analizar posibles fuentes de financiamiento, programas de apoyo, incubadoras o aceleradoras aplicables.

Trabajo práctico 8: Implementación, Gestión Ágil y Seguimiento del Emprendimiento

Objetivo: Planificar la puesta en marcha y preparar la defensa profesional del proyecto.

Contenido: Los estudiantes deberán diseñar un plan de implementación del emprendimiento con hitos, roadmap, responsables, prioridades, indicadores de avance y herramientas de seguimiento. Podrán aplicar Kanban, Scrum, OKRs u otras herramientas de gestión según la naturaleza del proyecto. El trabajo deberá incluir criterios de priorización, decisiones frente a restricciones de recursos, próximos pasos y preparación de la presentación ejecutiva final del Plan de Negocios ante una audiencia académica o profesional.

HORARIOS DE CLASES

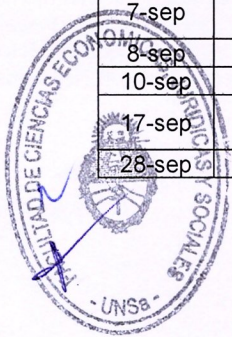
Clases	Comisión	Docente	Días	Horario
Teórico-prácticas	Única	Equipo docente	Lunes	16.00 a 18.00
			Martes	18.00 a 20.00
			Jueves	18.00 a 20.00

HORARIOS DE CLASES DE CONSULTA

Clases	Comisión	Docente	Días	Horario
Teórico-prácticas	Única	Equipo docente	Jueves	16.00 a 18.00

DISTRIBUCIÓN DE LA CARGA HORARIA – CRONOGRAMA DE CLASES

Fecha	Clase	Unidad	Docente	Tema. Clases teórico-prácticas en su totalidad
10-ago	1	1	IM	Presentación de la materia. Emprendedor, emprendimiento y lógica de la asignatura.
11-ago	2	1	IM	Enfoques y teorías del emprendedor. Emprendedor, innovador y empresario.
13-ago	3	1	IM	Perfil emprendedor, tipos de emprendimientos, equipo. Actividad inicial de ideas/problemas.
18-ago	4	1	IM	Ecosistema emprendedor argentino y regional. Actores, instituciones, condiciones.
20-ago	5	2	IM	Introducción a creatividad, oportunidad e innovación.
24-ago	6	2	IM	Creatividad: definición, proceso creativo, creatividad individual y organizacional.
25-ago	7	2	IM	Brainstorming, SCAMPER, Seis Sombreros. Taller aplicado.
27-ago	8	2	IM	Oportunidades según Drucker. Reconocimiento de oportunidades. Deseabilidad y factibilidad.
31-ago	9	2	IM	Innovación: concepto, fuentes, tipos. Incremental, radical, disruptiva, arquitectónica.
1-sep	10	2	IM	Innovación en productos, servicios, procesos, modelos de negocio y experiencias. abierta/cerrada.
3-sep	11	2	IM	Tendencias tecnológicas y de mercado. Selección preliminar de oportunidad.
7-sep	12	3	IM	El problema como punto de partida. JTBD: necesidades funcionales, emocionales y sociales.
8-sep	13	3	IM	Design Thinking aplicado. Lienzo de la Propuesta de Valor.
10-sep	14	3	IM	Customer Development. Early adopters y segmentación inicial.
17-sep	15	3	IM	Hipótesis de negocio. Validación cualitativa y cuantitativa. Pivotar o perseverar.
28-sep	16	1 a 3	IM	Parcial 1





Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

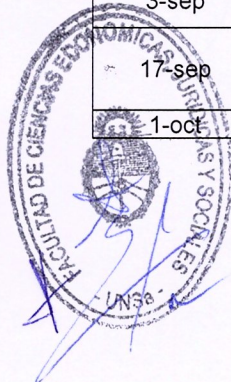
29-sep	17	4	IM	Introducción al Lienzo del Modelo de Negocio. Relación entre propuesta de valor, segmento y monetización
1-oct	18	4	IM	Lienzo del Modelo de Negocio. Nueve bloques. Relación propuesta-segmento-monetización.
5-oct	19	4	IM	Modelos de ingresos, modelos contemporáneos, Lean Startup, MVP, métricas accionables. MVP
6-oct	20	5	IM	Diseño operativo: organización inicial, procesos clave, recursos críticos, proveedores y alianzas.
8-oct	21	5	IM	Aspectos legales, impositivos y regulatorios básicos. Equipo fundador, roles y acuerdos.
13-oct.	22	6	IM	Plan de Negocios. Estructura integral. RT 49. Resumen ejecutivo y descripción del negocio
15-oct	23	6	IM	Jornada EDUCAAL
19-oct	24	6	IM	Misión, visión, objetivos. Análisis estratégico, mercado y competencia. TAM, SAM, SOM.
20-oct	25	6	IM	Benchmarking. Plan de marketing estratégico y operativo. Proyección de ventas.
22-oct	26	6	IM	Procesos clave, cadena de valor, gestión del talento y estructura organizacional. Avance del PN.
26-oct	27	7	IM	Riesgos competitivos, tecnológicos, legales, operativos y económicos. Análisis de escenarios y plan de contingencia
27-oct	28	7	IM	Plan económico-financiero. Inversión inicial, capital de trabajo, presupuestos operativos.
29-oct	29	7	IM	Plan económico-financiero. Inversión inicial, capital de trabajo, presupuestos operativos.
2-nov	30	7	IM	Flujo de fondos, estado de resultados proyectado, estado patrimonial proyectado, supuestos críticos.
3-nov	31	7	IM	VAN, TIR, recupero, punto de equilibrio, sensibilidad, escenarios inflacionarios.
5-nov	32	7	IM	Fuentes de financiamiento, programas públicos/privados, incubadoras, aceleradoras, Ley 27.349,
9-nov	33	4 a 7	IM	Parcial 2
10-nov	34	8	IM	Puesta en marcha, gestión bajo incertidumbre, plan de trabajo, roadmaps e hitos.
12-nov	35	8	IM	Scrum, Kanban, OKRs, priorización, indicadores de avance, herramientas digitales. Preparación de defensa.
16-nov	36	1 a 8	IM	Recuperatorio de parcial 1 o parcial 2.
17-nov	37		IM	Presentaciones y defensa de Planes de Negocios. 3 hs
19-nov	38		IM	Presentaciones y defensa de Planes de Negocios. 3 hs
19-nov	39		IM	Presentaciones y defensa de Planes de Negocios. 3 hs
20-nov	40		IM	Presentaciones y defensa de Planes de Negocios. 3 hs

CRONOGRAMA DE EVALUACIONES

Unidad	Examen	Semana
1 a 3	Primer examen parcial	7
4 a 7	Segundo examen parcial	14
1-8	Recuperatorios de exámenes parciales.	15
1-8	Presentación y defensa de trabajos	16

CRONOGRAMA DE ENTREGA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Fecha sugerida	Clase	Entrega	Contenido	Función
3-sep	11	Entrega 0	Conformación del grupo, idea preliminar, problema tentativo, segmento posible	Ordenar equipos e ideas
17-sep	15	Entrega 1	Oportunidad, problema, segmento inicial, hipótesis y guía de entrevistas	Validar que no trabajen sobre una "idea enamorada" sin problema real
1-oct	18	Entrega 2	Resultados de validación, propuesta de	Cerrar la etapa de





Universidad Nacional de Salta

0750-26



Facultad de Ciencias Económicas,
Jurídicas y Sociales

			valor, Canvas preliminar y MVP/experimento	descubrimiento
27-oct	28	Entrega 3	Diseño operativo + primera parte del PN: mercado, competencia, estrategia comercial, ventas, procesos, organización	Pasar del modelo al plan estructurado
5-nov	32	Entrega 4	Plan económico-financiero, riesgos, escenarios, financiamiento y supuestos críticos	Llegar al segundo parcial con el PN casi completo
19-nov	38-40	Entrega final + defensa	Plan de Negocios completo, informe final y presentación ejecutiva	Evaluación integradora final

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES POR CUATRIMESTRE

ACTIVIDADES DE DOCENCIA	DOCENTE A CARGO	CUATRIMESTRE
Dictado de clases, seminarios y cursos. Guía de trabajos de fin de carrera.	Mintzer, Irene Cecilia	1° y 2°
Dictado de clases, seminarios y cursos. Guía de trabajos de fin de carrera.	Lara, Gladis	1° y 2°

CLASES DE CONSULTA

Día de la semana	Horario	Periodicidad	Lugar	Responsable
Lunes a viernes	8 a 20	Diaria	Moodle, YouTube y Whatsapp	Equipo docente
Jueves	16.00 a 18.00	Semanal	Web	Equipo docente

REUNIONES DE CATEDRA

Día de la semana	Horario	Periodicidad	Lugar
Miércoles	16 a 18	Semanal	Box de la cátedra

ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO DOCENTE

Se efectuarán cursos online sobre temas de actualización profesional, usando tanto la red LinkedIn como Google Digital Garage y Coursera.

PARTICIPACION EN REUNIONES CIENTIFICAS

Se organizará el XL Encuentro de Docentes de Comercialización de Argentina y América Latina en Salta, los días 15 y 16 de octubre. Además se presentará una ponencia en el evento.

ACTIVIDADES DE EXTENSION Y/O SEMINARIOS

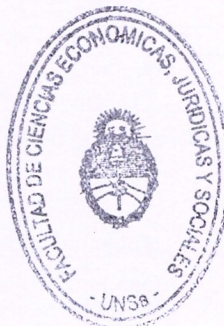
Se ampliará la página web sobre contenidos relacionados al área, así como el canal de YouTube, destinados al público en general o a estudiantes de la Facultad.
Se dictarán cursos de Marketing Digital en las restantes sedes de la Universidad.

DISTRIBUCION HORARIA SEMANAL ESTIMADA DEL EQUIPO DOCENTE

Docente	Docencia	Investigación	Gestión	Extensión
Mintzer, Irene	20	-	-	-

[Firma]

Cra. ROSALIA HAYDÉE JAIME
Secretaria de As. Académicos
Fac. Cs. Econ. Jur. y Soc. - U.N.Sa.



[Firma]
Cra. MARIA ALEJANDRA NAVAS
VICEDECANA
Fac. Cs. Económicas, Jurídicas y Sociales - U.N.Sa.