



Calidoscópio

E-ISSN: 2177-6202

calidoscopio@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

Navarro, Federico

Análisis situado del plan de negocios en español y portugués: perspectivas de  
empreendedores, docentes y estudiantes

Calidoscópio, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 189-200

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571561393006>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Federico Navarro  
navarro@filo.uba.ar

# Análisis situado del plan de negocios en español y portugués: perspectivas de emprendedores, docentes y estudiantes

## Situated analysis of the business plan in Spanish and Portuguese: Entrepreneurs, faculty and students' perspectives

**RESUMEN** - El plan de negocios ha sido ampliamente incluido en el currículum de carreras de economía y resulta fundamental en las prácticas empresariales a nivel mundial. Sin embargo, aún no ha sido estudiado como género discursivo, posiblemente debido a las fuertes restricciones en su circulación social, espacial y temporal, ni se han propuesto caracterizaciones específicas del género en español y portugués, a pesar de su relevancia para la cooperación y el desarrollo productivo en el área del MERCOSUR. A partir del análisis cualitativo de materiales didácticos elaborados por expertos y de entrevistas con usuarios de la Argentina y Brasil, se busca brindar una descripción preliminar del género. Se utilizan nociones de la teoría del género desarrolladas dentro de la lingüística aplicada y la socio-retórica. Los resultados muestran que su objetivo es presentar el método o estrategia para llevar a cabo cierto negocio en determinado periodo de tiempo. Integra una cadena de cuatro etapas que se asocia a un continuo de entornos sociales organizados según las opciones emprendedor/corporativo y experto/estudiantil. Su estructura retórica incluye describir la situación presente/potencial de la compañía, el mercado y el modelo de negocios, y describir procesos futuros de acciones estratégicas de marketing, producción y financiamiento. El contraste entre países muestra que en Brasil su estructura retórica incluye pasos provenientes del discurso académico no empresarial. Este artículo ofrece innovaciones metodológicas para el relevo de géneros ocultos, promueve el estudio contrastivo del plan de negocios en distintos marcos culturales y lingüísticos, brinda a los docentes y estudiantes de economía una descripción situada del género y hace aportes al campo en desarrollo del análisis del discurso profesional en Iberoamérica.

**Palabras clave:** análisis del discurso profesional, análisis del género discursivo, escritura de negocios.

**ABSTRACT** - The business plan has been widely included in the curricula of economics degrees and is key to business practice worldwide. However, it has not been studied as a genre yet, possibly due to restrictions in its social, spatial, and temporal circulation, neither are there accounts of the genre in Spanish and Portuguese, despite its relevance to cooperation and productive development in the MERCOSUR region. Based on qualitative analysis of textbooks and interviews with writers from Argentina and Brazil, I aim to provide a preliminary description of the genre. I draw from applied linguistics genre theory and rhetorical genre studies. Results indicate that the genre's goal is to present the method or strategy to conduct certain business in a period of time. A chain of four phases is associated to a continuum of social settings organized through entrepreneurial/corporate and expert/training variables. Its rhetorical structure includes describing the present/potential situation of the company, market and business model, and describing future processes of strategic actions regarding marketing, production, and finance. The contrast between countries shows that the Brazilian rhetoric structure of the genre includes typically academic, non-business steps. This article offers methodological innovations to account for occluded genres, encourages the contrastive study of the business plan in different cultural and linguistic environments, assists business teachers and students with a situated picture of the genre, and collaborates with the developing field of professional discourse analysis in Ibero-America.

**Keywords:** professional discourse analysis, genre analysis, business writing.

### Introducción

El análisis del discurso profesional es un campo en expansión a nivel internacional (Bhatia, 2002), si bien en el ámbito iberoamericano ha tendido a ignorar géneros discursivos que circulan fuera del ámbito académico (Montolío, 2007; Montolío y López, 2010); además, el español para fines específicos aún presenta escasa visibilidad y desarrollo (Cassany, 2004). Su objeto de estudio,

el discurso profesional, puede entenderse como un conjunto de géneros discursivos que llevan a cabo objetivos específicos de las organizaciones privadas y estatales en las que circulan.

El *plan de negocios* (PN; Navarro, 2013) es un género profesional de máxima importancia para las prácticas empresariales (Adamovsky, 2009). Su objetivo es presentar el método o estrategia para llevar a cabo cierto negocio en determinado periodo de tiempo, en general

tratando de convencer al lector tanto de la factibilidad de la idea de negocios como del beneficio que obtendría de su participación en la misma. Este género ha sido ampliamente incluido en el currículum de carreras universitarias de grado como economía y administración de empresas en la Argentina, Brasil y el mundo entero, así como en estudios de posgrado y dentro de incubadoras de negocios que buscan formar emprendedores (Dornelas, 2011; Miguez, 2007). Estos motivos explican el incremento reciente de la bibliografía sobre el PN elaborada por expertos en negocios tanto de Latinoamérica como del resto del mundo (Honig y Karlsson, 2004; McKeever, 2007).

Sin embargo, no existen estudios del PN escrito en español o portugués en tanto género discursivo, ni menos aún análisis contrastivos de ambas lenguas y culturas disciplinarias, a pesar de su relevancia profesional, académica, institucional, pedagógica y económica para la cooperación y desarrollo productivo en el área del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) liderado por Brasil y la Argentina. De hecho, la circulación generalizada del PN en entornos académicos plantea aún más desafíos respecto de cómo los géneros expertos se hibridan para cumplir con objetivos pedagógicos y cómo las competencias y géneros profesionales se institucionalizan dentro del currículum académico (Cassany y López, 2010; Parodi *et al.*, 2010).

La presente investigación busca brindar una descripción contrastiva y situada del PN en español (argentino) y portugués (brasileño) a partir de ciertas nociones operativas desarrolladas por la teoría del género discursivo de la lingüística aplicada y los estudios retóricos del género o socio-retórica. Dada la escasez de ejemplares del género, se utilizan algunas herramientas de investigación etnográficas para indagar de qué manera las variables contextuales (idioma, ámbito, conocimiento) impactan en las dinámicas de elaboración y circulación del género y configuran diferentes clases.

Los hallazgos pueden delinear una representación preliminar de un género desconocido y restringido que, sin embargo, los estudiantes de economía, los emprendedores y los gerentes deben leer y escribir en todo el planeta. Además, esta descripción brinda insumos para el desarrollo de cursos de escritura y materiales didácticos específicos y hace aportes a la comprensión de las prácticas comunicativas profesionales en entornos institucionales, disciplinarios y culturales diversos.

## Marco teórico

La presente investigación se basa en un conjunto seleccionado de nociones provenientes de la teoría del género tal como se ha venido desarrollando en el último cuarto de siglo dentro de la lingüística aplicada y la socio-retórica anglofona. En términos generales, los *géneros discursivos* se definen como actividades comunicativas orientadas a fines, socialmente situadas y con características

cas textuales reconocibles y negociadas entre los usuarios. En la clásica definición de John Swales, deudora de las reflexiones de Mijaíl Bajtín (2005 [1982, 1979]):

Un género discursivo engloba una clase de eventos comunicativos, cuyos miembros comparten un conjunto de propósitos comunicativos. Estos propósitos son reconocidos por los miembros expertos de la comunidad discursiva de pertenencia, y por tanto constituyen la lógica del género. Esta lógica da forma a la estructura esquemática del texto e influye y restringe las opciones de contenido y estilo (1990, p. 58, traducción nuestra).

Esta definición, si bien resulta pedagógicamente operativa para la enseñanza de prácticas letradas especializadas y ha tenido una amplia influencia dentro de la lingüística aplicada, fue posteriormente revisada y relativizada por el propio autor (Swales, 2004, p. 61). Por un lado, simplifica el carácter dinámico y creativo de los géneros discursivos según variables individuales, situacionales, culturales e históricas. Por el otro, coloca un foco excesivo en los rasgos lingüísticos intrínsecos de los géneros discursivos, en particular, en la estructura retórica y su gramática. Por tanto, es importante complementar la noción de Swales con una visión más situada, activa y dinámica de los géneros discursivos. En una publicación reciente, Charles Bazerman afirma que

Aunque con frecuencia reconocemos los géneros discursivos a partir de sus rasgos visibles de forma y contenido, estos son mucho más que una serie de convenciones para regular la forma y el contenido. [...] Los géneros discursivos son maneras de hacer cosas – y como tales encarnan aquello que se quiere hacer y muestran huellas del tiempo y del espacio en que se realizan, así como de los motivos y las acciones realizadas (2013, p. 24, traducción nuestra).

Por su parte, la noción de *estructura retórica* engloba las movidas comunicativas, organizadas en una jerarquía y secuencia específicas, que caracterizan a un género discursivo dado. En términos de Swales:

Una “movida” en análisis del género es una unidad discursiva o retórica que lleva a cabo una función comunicativa coherente en un texto escrito u oral. [...] En un extremo, puede realizarse mediante una cláusula; en el otro, mediante muchas oraciones. Es una unidad funcional, no formal (2004, p. 228-229, traducción nuestra).

Las movidas, entonces, constituyen las funciones comunicativas que especifican y textualizan el propósito comunicativo general de un género discursivo. Dentro de una movida pueden aparecer subfunciones comunicativas, denominadas “pasos”, con diferentes grados de obligatoriedad. Metodológicamente, la delimitación de la estructura retórica de movidas y pasos de un género discursivo se lleva a cabo a partir de la identificación de funciones y subfunciones comunicativas típicas mediante un conjunto de criterios diversos, tanto lingüísticos (aparición de recursos léxicos y gramaticales en cierta secuencia) como etnográficos.

Por otro lado, la concepción de grupo social que maneja Swales (“comunidad discursiva”) es interesante porque permite poner el foco en el patrimonio verbal de las agrupaciones disciplinares y vincular ese patrimonio con los marcos epistemológicos y las prácticas sociales que las caracterizan. Sin embargo, resulta algo ingenua, y de hecho no es exclusiva del ámbito científico y profesional, ya que no da cuenta de los desacuerdos y tensiones entre los usuarios; por el contrario, es una noción demasiado estática y homogénea. En este sentido, la noción de *cultura disciplinar* de Ken Hyland resulta más apropiada ya que incorpora algunas reflexiones críticas de la sociología de la ciencia que permiten concebir a los grupos disciplinares y profesionales como espacios consensuados de diseño y diversidad. Según Hyland:

Entender las disciplinas como culturas permite dar cuenta de qué temas pueden ser discutidos y cómo, y de los acuerdos que sustentan las acciones y la construcción colaborativa de conocimiento. Lo importante no es que todos estén de acuerdo sino que los miembros logren relacionarse con las ideas y los análisis de los demás de formas consensuadas. Las disciplinas son los contextos en los que el desacuerdo puede ser discutido (2004 [2000], p. 11, traducción nuestra).

Dentro la noción de género discursivo, los *géneros profesionales* constituyen prácticas comunicativas dominantes, estandarizadas y reguladas institucionalmente dentro de las culturas disciplinares y profesionales y, por tanto, deben ser utilizados por los miembros expertos y aprendidos por los miembros ingresantes. Algunos parámetros útiles para clasificarlos son el *ámbito* (académico/no académico), el *conocimiento* (experto/estudiantil) y el *modo* (escrito/oral/multimodal), entre otros (Navarro, 2012). El estudio y la enseñanza de los géneros profesionales resultan fundamentales para la lingüística aplicada ya que a través de las dinámicas de intercambio textual es que se construyen y reproducen las dinámicas culturales de las organizaciones. Según Bazerman y Paradis:

Una vez establecidas, las profesiones mantienen su organización, poder y actividad en buena medida a través de redes de textos. A medida que las profesiones van conformando el entorno de la vida moderna, sus textos determinan las condiciones de nuestras vidas. Cuanto más entendamos las dinámicas textuales de las profesiones, mejor podremos apreciar el mundo que construimos y que continuamos construyendo a través de los textos (1991, p. 4-5, traducción nuestra).

Al analizar la distribución social de los géneros profesionales, es importante distinguir entre diferentes grados de visibilidad, alcance y accesibilidad. Los géneros discursivos académicos son en general textos públicos que buscan llegar a la mayor cantidad posible de lectores durante la mayor cantidad de tiempo disponible. Solo de forma reciente los géneros confidenciales o restringidos comenzaron a atraer la atención de los analistas del discurso. Justamente, los géneros profesionales no aca-

démicos suelen presentar una circulación restringida, lo cual dificulta la construcción de corpus de análisis (Parodi *et al.*, 2010). Además, estos rasgos desafían muchas de las premisas respecto del discurso profesional escrito y de las metodologías consensuadas para estudiarlo, ya que se requieren estrategias creativas y alternativas para acceder a ejemplares reales.

Es por tanto relevante estudiar el alcance, tiempo y espacio de circulación y grado de accesibilidad de los géneros discursivos. La noción de *géneros ocultos*, originalmente desarrollada para géneros académicos, es un punto de partida interesante. Según Swales:

Existe, de hecho, un gran número de géneros discursivos que funcionan como apoyo y validación de la construcción de conocimiento, directamente como parte del propio proceso de publicación, o indirectamente al apuntalar el proceso administrativo de contratación, promoción y revisión departamental (1996, p. 46, traducción nuestra).

Sin embargo, es preciso especificar diferentes grados de visibilidad y alcance para los diferentes géneros discursivos profesionales, sean estos académicos o no, y no limitarse a una distinción discreta y opositiva. Un género restringido no necesariamente sirve solo como apoyo de otros géneros visibles, sino que puede constituirse como género independiente e institucionalizado por sí mismo. Además, los géneros restringidos pueden mostrar dinámicas de circulación particulares que es preciso estudiar y diferenciar.

Finalmente, Swales (2004) ofrece una serie de conceptos que ayudan a comprender que los géneros no existen de forma aislada, sino que se vinculan sistemáticamente entre sí de diferentes maneras.

Primero, los géneros discursivos utilizados por cierto grupo social establecen vínculos intertextuales entre sí y conforman un sistema o *red* de géneros discursivos. En términos de Swales:

Las redes de géneros discursivos por tanto resultan ser la totalidad de géneros disponibles para un sector particular (como por ejemplo el mundo de la investigación) visto desde cierto momento sincrónico (2004, p. 22, traducción nuestra).

Segundo, los géneros discursivos que caracterizan a un grupo social específico se organizan en cierta *jerarquía* valorativa. De esta manera, por ejemplo, resulta muy diferente la valoración del género *libro científico* en las ciencias sociales y humanas, donde ocupa un lugar jerárquico central y de hecho existe el género *reseña de libros* para dar cuenta de él, y en las ciencias exactas y naturales y en las ingenierías, donde ocupa un lugar de poca importancia frente al artículo de investigación.

Tercero, los géneros discursivos pueden organizarse en una *cadena*, cronológicamente ordenada, en los casos en que unos deben preceder a otros para que la actividad sociodiscursiva de la que se trate se realice

de forma completa. Por ejemplo, el género *ponencia* no circula de forma aislada, sino que requiere al menos un resumen previo, con ciertas características particulares, que es evaluado por la comisión organizadora de un congreso científico. Es frecuente que en las cadenas de géneros se intercalen géneros visibles y públicos con otros restringidos u ocultos.

Cuarto, los géneros discursivos pueden concebirse desde el punto de vista de los usuarios: los diferentes miembros de las culturas disciplinarias o profesionales, según el rol que ocupen en esos espacios sociales (ingresantes, miembros intermedios, expertos), leerán y escribirán cierto *set* de géneros discursivos particulares. En este punto es relevante la distinción entre géneros estudiantiles, que deben elaborar los miembros ingresantes, y géneros expertos, que deben producir los miembros consolidados y experimentados.

## Corpus y metodología

Se adopta un enfoque “etnográficamente informado” (Gardner, 2008) que utiliza algunas herramientas de investigación etnográficas (Sheridan, 2012). En concreto, se lleva a cabo un análisis cualitativo de entrevistas a escritores, lectores y docentes de elaboración de PN. De forma complementaria, se analizan manuales escritos por expertos de la disciplina tanto en Brasil como en la Argentina. El análisis preliminar presentado aquí debe complementarse, en estudios futuros, con evidencia textual.

Se proporciona así una base contextualizada para las descripción de géneros discursivos que se manifiestan dentro de procesos sociales activos y se incorporan las perspectivas de los usuarios expertos del género (Montolío, 2007). Este enfoque es particularmente necesario al abordar géneros ocultos como el PN, que resultan confidenciales y por tanto difíciles de recolectar.

Para este artículo se realizaron 10 entrevistas formales semiguías, 8 en la Argentina y 2 en Brasil, entre 2010 y 2012. Las entrevistas se llevaron a cabo cara a cara en o cerca de las instituciones y compañías donde trabajan o estudian los entrevistados y duraron alrededor de 45 minutos cada una. Las entrevistas en la Argentina incluyen profesores de carreras de economía, negocios e ingeniería (A, B); profesores e investigadores de posgrado de universidades públicas y privadas (C); estudiantes graduados (D y E); emprendedores y sus profesores en incubadoras de negocios (G); y decanos y directores de facultades de economía (F) e incubadoras (H). Las entrevistas en Brasil incluyen un profesor de carreras de ingeniería y asesor de empresas emprendedoras (I) y un profesor de carreras de economía y negocios y director de una asociación nacional de investigación sobre emprendedorismo (J). Las preguntas abordan la inscripción curricular del PN (asignaturas y carreras, perfiles docentes, estrategias pedagógicas, errores y confusiones comunes,

evaluación y retroalimentación); rasgos académicos y profesionales del género (contextos culturales y situacionales, estructura retórica, extensión, flexibilidad relativa, modos predominantes, tipos y modelos); y contrastes (profesional-académico, portugués-español). Además, se analizaron 2 manuales argentinos (Adamovsky, 2009; Miguez, 2007) y 4 manuales brasileños (Bernardi, 2011; Dornelas, 2008, 2011; Lacruz, 2008) escritos por miembros expertos de la disciplina.

El artículo focaliza primero en la caracterización del PN en español y luego se utilizan las entrevistas realizadas en Brasil para identificar posibles contrastes entre ambas lenguas y culturas. El análisis cualitativo crítico consistió en abstraer rasgos del género a partir de la identificación de patrones comunes en las caracterizaciones que los miembros de cada país propusieron. Se buscó identificar tanto rasgos transversales del género como rasgos específicos de las culturas nacionales o profesionales en las que se inscribe. Se brindan fragmentos seleccionados de las entrevistas y los materiales consultados para respaldar las hipótesis propuestas.

## Resultados y discusión

### Circulación social del PN

Las culturas disciplinarias y profesionales incluyen conjuntos potencialmente identificables de géneros discursivos que son reconocidos por sus miembros. El PN es un género que se inscribe en espacios culturales tanto académicos como empresariales vinculados a la economía y los negocios. Las entrevistas realizadas y el análisis de materiales escritos permiten identificar diferentes configuraciones contextuales que se corresponden con modificaciones en los objetivos centrales del género y, de forma concomitante, de su configuración textual. En concreto, se pueden delimitar cuatro contextos sociales de circulación del género, organizados en un continuum que abarca desde la formación académica hasta el desempeño profesional: compañías y corporaciones; emprendedorismo; carreras de posgrado e incubadoras de negocios; y carreras de grado de economía y negocios. Los entrevistados pertenecen o han pertenecido a uno o más de estos contextos y se refieren con naturalidad a ellos; esto significa que la distinción es clara para los usuarios del PN. Más adelante se explora de qué manera estos ámbitos están comunicados entre sí.

Primero, el PN se encuentra en el mercado de las corporaciones y grandes compañías, así como en el emprendedorismo que se manifiesta en pequeñas y medianas empresas. La distinción entre emprendedorismo y corporaciones, aunque no esté claramente delimitada, permite diferenciar compañías grandes y con amplia trayectoria de pequeños negocios emergentes. Esta distinción es relevante ya que los rasgos textuales del PN variarán dependiendo de si está escrito para circular dentro de

compañías preexistentes que buscan expandirse a nuevas unidades de negocios o para circular externamente en busca de financiamiento que permita crear una nueva compañía. Los lectores en este contexto incluyen otros emprendedores, consultores, inversores, “business angels”, banqueros, socios potenciales, jurados de concursos de emprendedorismo, ejecutivos de empresas existentes, empleados, etc. Como señala un entrevistado, el inversor potencial no es el único posible lector de este tipo de PN, y esta variación en el destinatario modifica algunas de las características del texto:

No necesariamente del otro lado está el inversor; muchas veces está un potencial cliente, un potencial socio del proyecto, muchas veces sí un inversor, pero no solamente que pone plata sino que -como en el perfil del ángel- pone también su capacidad, su experiencia, sus contactos al servicio del emprendimiento. [...] El plan de negocios también sirve para comunicar internamente dentro del grupo objetivos y cómo alcanzarlos; esto es común tanto al emprendimiento que está empezando como al plan de negocios corporativo de una empresa que pasa a papel sus objetivos y metas para alinear a la gente en función de esos objetivos y metas (G).

Segundo, el PN puede hallarse en incubadoras de negocios, centros de emprendedorismo y estudios de posgrado orientados profesionalmente (Miguez, 2007). Este contexto constituye una categoría híbrida ya que proporciona formación, asistencia y apoyo, muchas veces asociado a centros académicos, pero se orienta a la creación de negocios concretos en el ámbito profesional. A su vez, los participantes en los cursos son emprendedores profesionales con diferentes competencias y experiencia laboral, con formación académica o sin ella. Como resultado, los equipos de escritura son fuertemente multidisciplinarios y los roles de cada participante están altamente especializados. Si bien existe el objetivo pedagógico de enseñar y aprender a elaborar un PN, este depende estrictamente de que sea factible económicamente y pueda ser implementado, a diferencia de lo que sucede en el grado universitario. El proceso de escritura se estructura a partir de guías de escritura, textos modelo y listas de verificación. También existe software específico para asistir la escritura. Sin embargo, es poco común el uso de PN reales, debido seguramente a su carácter confidencial y oculto.

Finalmente, el PN puede ser hallado en asignaturas universitarias de la mayoría de las carreras de grado vinculadas a la economía y los negocios. En este contexto, el PN es un género de formación avanzada que busca enseñar a los estudiantes cómo desarrollar y llevar a cabo cierto negocio profesional a partir del trabajo en grupo. Este giro pedagógico del objetivo original del género impacta en muchos de sus rasgos textuales; el género aparece más vinculado a los requisitos curriculares de la formación universitaria y, por tanto, recicla, integra y pone en práctica competencias y conocimientos (por ejemplo, legales,

financieros y estadísticos) adquiridos en asignaturas previas a lo largo de la carrera (Adamovsky, 2009). El texto resultante incluye contenidos diversos del plan de estudios, establece vínculos con el futuro desempeño profesional de los estudiantes, y muchas veces sirve para graduarse. Los estudiantes trabajan en grupos, hacen tormentas de ideas y evalúan diferentes ideas de negocios; luego desarrollan y escriben el PN, con la asistencia permanente de los profesores según una metodología de trabajo de taller.

### **Alcance del PN**

El PN muestra un alcance restringido. Por un lado, los ejemplares permanecen inéditos y son estrictamente confidenciales. Los contenidos de un PN muchas veces contienen información sensible sobre compañías y mercados, junto con ideas de negocios rentables e innovadoras. Por tanto, su circulación se limita a muy pocos lectores. En el caso del PN experto emprendedor (ver más abajo), los lectores deben firmar un acuerdo de confidencialidad (Miguez, 2007) antes de poder acceder al texto.

Por el otro lado, el alcance limitado del PN se refiere a su acotada circulación temporal y espacial. La estrategia de negocios del PN se basa en información actualizada de mercado -especialmente en el caso del PN corporativo que puede costear la construcción de esa información- así que su vida útil es extremadamente corta. Desde otro punto de vista, es un género en constante proceso de reescritura:

No es que vos armaste una vez el resumen ejecutivo y el plan de negocios. En realidad, es una foto en un instante y eso cambia todo el tiempo. Entonces por ahí vos das un elevator pitch o un resumen ejecutivo o lo que sea, y en realidad esa foto todavía es muy temprana para la otra persona. Entonces lo que puede pasar es que, [te dice] “avanzá un poco, me interesa”, y tampoco es que te descarta o se desinteresa, sino que es una cuestión de timing. [...] Uno tiene que poder ir experimentando sin morir en el intento, pensando que los experimentos son prueba y error hasta que enganche. Hay que pensarla desde el inicio: tenés que armar algo que pueda mutar (H).

Además, el PN normalmente es leído por un número reducido de lectores que se han reunido previamente con el escritor en una presentación breve. Los entrevistados enfatizan la importancia de adaptar y ajustar el PN emprendedor a las necesidades, expectativas y formación específicas de cada lector. De hecho, la falta de atención al lector es señalada como una carencia común en los PN:

No tienen en cuenta al interlocutor. Esto puede ser primero porque no tienen esa visión de pensar quién va a recibir esto; por otro lado, muchas veces escriben planes de negocios que intentan ser genéricos, entonces quieren usar el mismo plan para el inversor, para el juez, para el amigo que quieren invitar a que sea parte del proyecto, o para el evaluador de NAVES [incubadora]. En principio, como eficiente, siempre es pensar en quién lo va a recibir y escribirlo en función de [eso] (G).

## Cadena del PN

El PN propiamente dicho es la fase principal de una cadena de géneros que se ordena cronológicamente. Esta cadena incluye cuatro fases secuenciadas (Miguez, 2007) que dependen del interés y el grado de acceso del lector al documento completo. Primero, el “elevator pitch” o “discurso del ascensor”, de 2 líneas o 60 segundos de extensión, que proporciona al lector/oyente un muy breve resumen de la idea de negocios para posibilitar el avance a la siguiente etapa. Segundo, el resumen ejecutivo, de 2 a 3 páginas de extensión, que busca persuadir al lector de la factibilidad de la oportunidad y estrategia de negocios a partir de datos clave sobre el mercado, la compañía, el financiamiento y la ganancia estimada. Tercero, la presentación multimodal, de alrededor de 10 diapositivas, donde el equipo de negocios intenta persuadir a la audiencia en una reunión cara a cara (usualmente, utilizando PowerPoint). Cuarto, el PN propiamente dicho, de unas 30 páginas de extensión. Los manuales de negocios y los entrevistados coinciden respecto de esta secuencia:

Lo más común es de menor a mayor. [...] [El primer contacto,] si es alguien que no conocés, sería un elevator pitch o lo mismo en resumido. [...] Y es un seguir con un resumen o sumario ejecutivo. Y pasar de eso ya es como que, bueno, si [hay] un inversor y está interesado, va a querer ver más detalle. Entonces ahí te reunís, o se lo pasás en un Powerpoint y el tipo te empieza a preguntar, o le mandás el plan de negocios. El resumen ejecutivo ya filtra un montón (H).

Algunas de estas fases pueden ser ampliadas, combinadas, invertidas u omitidas dependiendo del tipo de PN. Por ejemplo, en contextos educativos el PN estudiantil emprendedor normalmente combina el resumen ejecutivo y el PN propiamente dicho en una misma fase previa a la presentación PowerPoint. También varía la extensión total del PN propiamente dicho: más breve en contexto profesional, más extenso en contexto académico.

## Red del PN

El PN no es, de hecho, un único género sino un hiperónimo para englobar un sistema o red de géneros con un núcleo de rasgos comunes, encuadrados dentro de la red más amplia de géneros discursivos propios de la economía y la administración como disciplina científica y profesional.

La red del PN busca, básicamente, presentar el método o estrategia para llevar a cabo y gestionar un negocio a lo largo de cierto período de tiempo. Dentro de esta red, existen dos tipos generales de PN: el PN *emprendedor*, cuyo objetivo es crear nuevas compañías, y el PN *corporativo*, cuyo objetivo es gestionar compañías preexistentes. Según un entrevistado:

Hay planes de negocios que por ejemplo una empresa arma para crear una unidad de negocios nueva. No es lo mismo un plan de negocios para una empresa que no existe que un plan de negocios para una empresa que ya existe y crea una nueva división. Ahí veo digamos como dos planes de negocios con dos lógicas diferentes (C).

Otro entrevistado coincide con esta distinción general:

Existen los planes de negocios para presentar a inversores cuyo principal objetivo es dar a conocer una oportunidad a interesados en invertir en proyectos de alto potencial. [...] En general tiene un formato de comunicación muy orientado a conseguir recursos. [...] Además están los planes de negocios corporativos dentro de grandes empresas o PyMes de más antigüedad, que generalmente son preparados por distintos miembros de un equipo pero con fuerte centralización de un gerente o líder de proyecto. En términos de comunicación es similar [al primer plan de negocios], pero no tiene marketing hacia afuera; va hacia adentro, porque es un documento de trabajo hacia adentro, orientado a los empleados o a los directores y accionistas. Estos últimos [planes de negocios] están más focalizados en la estrategia para la acción de una empresa en marcha (B).

Estas diferentes especificaciones de un objetivo común impactan en múltiples diferencias entre ambos tipos de géneros. Al mismo tiempo, el objetivo del género puede alternativamente focalizar en la formación de futuros profesionales o en el desarrollo efectivo de negocios por implementar. De esta manera, se puede distinguir entre el PN estudiantil y experto. En realidad, los PN estudiantiles siempre son emprendedores por lo que la red de géneros incluye tres tipos: estudiantil emprendedor; experto emprendedor y experto corporativo, los cuales se asocian al continuum de cuatro contextos sociales y a los objetivos del género explorados antes. Esta clasificación se resume en la Tabla 1.

El PN experto corporativo es escrito por un gerente de una compañía preexistente y en general grande. Busca presentar el método o estrategia para llevar a cabo y gestionar un nuevo servicio o producto en cierto período de tiempo, lo cual implica la creación de una nueva unidad de negocios dentro de la compañía. En este sentido, se asimila al PN emprendedor, salvo por el hecho de que la nueva compañía se basa en una compañía que ya existe. Los lectores suelen ser internos -empleados u otros gerentes de la compañía- dado que el PN funciona como un documento de trabajo que informa sobre las acciones corporativas. De esta manera, busca brindar datos a los lectores, pero no persuadirlos -como el PN emprendedor- dado que la compañía en general ya cuenta con los recursos necesarios para financiar el proyecto una vez que sea aprobado en sus dimensiones técnicas. Sin embargo, el PN corporativo puede también llegar a lectores externos si se buscan nuevos inversores o socios estratégicos:

**Tabla 1.** Familia del PN y sus contextos sociales.**Table 1.** The BP family and its social settings.

Ámbito	académico		no académico	
Contexto	carreras de grado de economía y negocios	carreras de posgrado e incubadoras de negocios	emprendedorismo	compañías y corporaciones
Foco	formar(se)	persuadir		informar
Objetivos	aprender cómo desarrollar un negocio	obtener fondos con ayuda institucional	obtener fondos	expandirse en nuevas unidades de negocios
Tipos	estudiantil emprendedor		experto emprendedor	experto corporativo

Muchas veces el plan de negocios [corporativo] se usa por una unidad para dar a conocer su trabajo, sus productos o sus servicios al resto [de las unidades], como comunicación interna; muchas veces para conseguir un socio estratégico, porque las empresas también lo necesitan (G).

El PN corporativo muestra alto nivel de conocimiento y experiencia de gestión así como información de mercado actualizada. Además, el grado de incertidumbre sobre el éxito del negocio -un factor central para un emprendedor- es relativamente bajo. Su pertenencia a una compañía preexistente y con recursos le permite brindar una descripción precisa de la situación y necesidades de la nueva unidad de negocios. La inclusión de estos datos valiosos también explica por qué gestionar e informar son sus principales objetivos, si bien contiene un objetivo persuasivo.

El PN experto emprendedor es escrito por un emprendedor o por un equipo en general multidisciplinario de emprendedores. Este tipo de PN busca presentar un método o estrategia para llevar a cabo y gestionar una nueva compañía en cierto período de tiempo. La presentación intenta persuadir: el proyecto necesita convencer al lector tanto de la factibilidad de la idea de negocios como del beneficio de su participación en la misma. De esta manera, el equipo emprendedor busca conseguir apoyo financiero y conocimiento estratégico y contactos en el mercado objetivo para poder poner en marcha la empresa:

En un emprendimiento juega un papel mucho más protagónico el tema de los recursos. Vos no contás con los recursos y es muy difícil conseguirlos. Los recursos son fondos y todo, todo. Entonces, tenés que ser muy creativo en eso, en cómo armás algo adaptado a los recursos que vas pudiendo conseguir. [...] En cambio en algo corporativo, si vos demostrás que es atractivo, los fondos por ahí están. Entonces ahí más bien tenés que mostrar buenos índices financieros y buenos estudios de mercado, de viabilidad técnica (G).

Existen casos intermedios, híbridos, entre el PN experto corporativo y el PN emprendedor. En estos casos, el PN es un documento interno que ayuda a sistematizar

el proyecto de negocios y a compartirlo con el equipo emprendedor y con asesores especializados. Este PN híbrido también puede apuntar al desarrollo de pequeñas y medianas empresas preexistentes que, tras un período de crecimiento, buscan revisar y sistematizar su idea de negocios y atraer inversores o socios.

Los lectores del PN experto emprendedor -inversores y "business angels", banqueros, socios potenciales, jurados de concursos de emprendedorismo- son en general externos, no familiarizados con el proyecto, los integrantes del equipo o siquiera la idea de negocios, pero especializados en las inversiones de alto riesgo.

El emprendedorismo requiere creatividad e innovación de forma tal de ofrecer un producto o servicio del cual supuestamente carece el mercado, mediante recursos acotados y con un atractivo retorno sobre la inversión. Sin embargo, el PN gestiona una compañía futura, aún sin existencia propia. Además, el equipo emprendedor no posee los medios necesarios para proporcionar información completa de mercado (si bien los emprendedores suelen tener experiencia vinculada al producto o servicio ofrecido), y la experiencia de gestión empresarial no suele ser amplia. Como resultado, el PN emprendedor no se centra en brindar información actualizada y completa sino, por el contrario, en convencer al destinatario del compromiso del equipo emprendedor con el proyecto de negocios. Esta es una diferencia clave: pasión versus información, tal como menciona un entrevistado:

El plan de negocios del emprendedor es yo creo una herramienta mucho más útil como termómetro para ver la pasión del emprendedor, su enamoramiento con el proyecto, su compromiso de tiempo, qué tan equilibrado y complementado está el equipo. [...] Es mucho más eficiente como información el plan de negocios corporativo, y mucho más pasional [el plan de negocios del emprendedor], y muchas veces lo que quiere evaluar un inversor es eso [...]. Son dos documentos totalmente diferentes (G).

La Tabla 2 resume los contrastes principales entre el PN corporativo y emprendedor.

**Tabla 2.** Contrastes entre el PN experto corporativo y emprendedor.  
**Table 2.** Contrasting the expert corporate and entrepreneurial BPs.

	Experto corporativo	Experto emprendedor
Circulación	interna	externa
Compañía	existente	potencial
Escritor	gerente	equipo emprendedor
Lector principal	gerentes/empleados	inversores/socios potenciales
Foco	información	compromiso
Experiencia de gestión	+	-
Conocimiento de mercado	+	-
Certeza	+	-
Financiamiento	+	-

El PN enseñado en carreras de grado de economía y negocios corresponde al tipo emprendedor. Sin embargo, este entorno modifica su objetivo original, ya que busca que los estudiantes aprendan a presentar un método o estrategia para poner en funcionamiento y gestionar un negocio en cierto período de tiempo, a trabajar con pares en equipo, y a articular y aplicar conocimientos universitarios previos. Según los estudiantes graduados entrevistados, se trata de una tarea larga y trabajosa (un año de trabajo al menos), “absolutamente diferente a lo que veníamos haciendo” (D), en la que “no hay nada pautado” (E), y con particularidades textuales que lo diferencian de los géneros académicos que se escriben en la carrera: uso de la primera persona, lenguaje despojado y directo, sintaxis breve y simple.

Aunque muchos rasgos del PN estudiantil emprendedor repiten los del PN experto emprendedor, existen algunas diferencias de importancia. Primero, el equipo emprendedor es homogéneo y carece de perfiles multidisciplinarios, ya que está conformado por compañeros de clase de la misma carrera. Segundo, los docentes evalúan conocimientos y competencias adquiridos durante el curso o en asignaturas previas; por este motivo, algunos aspectos del PN, como el análisis financiero, requieren un desarrollo muy amplio. Un entrevistado señala al respecto lo siguiente:

Por ahí el [plan de negocios] del estudiante lo podría llegar a encontrar más sólido desde la cuestión técnica, formal, y en el otro [el plan de negocios experto] me parece que voy a encontrar más la pasión de la persona, va a escribir en términos más de pasión porque es [sobre] lo que le interesa hacer (C).

Tercero, los estudiantes tienen un conocimiento precario y básico de la especificidad del mercado objetivo,

por lo que ciertos aspectos clave para un negocio real no aparecen demasiado desarrollados: tasas de retorno de inversión, riesgos, plan de acciones iniciales para establecer el negocio, etc. Cuarto, los estudiantes tienden a usar géneros, estrategias y recursos lingüísticos típicamente académicos, con los que están más familiarizados, al escribir sus textos; por ejemplo, formas impersonales o introducciones de tipo académico. Quinto, los lectores del PN estudiantil emprendedor, en este caso los docentes a cargo del curso, están muy familiarizados con el negocio en cuestión ya que han supervisado su desarrollo a lo largo del curso. Además, su lectura carece de la especificidad que presenta el lector de un PN experto, ya que deben simultáneamente atender factores técnicos, académicos, pedagógicos, etc.

### **Estructura retórica del PN**

En esta sección se busca comenzar a delimitar algunos de los rasgos generales de la compleja y variable estructura retórica del PN. Todos los informantes muestran una clara idea de lo que consideran la estructura retórica específica del PN emprendedor -o del PN híbrido emprendedor-corporativo para pequeñas y medianas empresas preexistentes- tanto en su tipo experto como estudiantil. Esta explicitud para dar cuenta de dicha estructura puede deberse al hecho de que muchas veces es la base para estructurar sus cursos o materiales didácticos. En el caso del PN estudiantil, un entrevistado explica que el curso que dicta está secuenciado siguiendo las secciones del PN que los estudiantes deben elaborar y presentar:

La parte 1 es la definición del negocio, que brinda las características básicas; la parte 2 es el análisis del mercado; y la parte 3 es el plan de marketing; esa es la primera entrega, esas tres.

Y después viene la parte de producción, recursos humanos, y financiera, que es la segunda [entrega] y final (C).

A partir de las secciones que mencionan los entrevistados y los materiales didácticos consultados, es posible bosquejar una estructura retórica abstracta, jerarquizada y secuenciada de movidas y pasos requeridos, tal como se muestra en la Tabla 3. Esta distingue tres campos: movidas, pasos y denominaciones normalmente utilizadas en español (en ocasiones pasos y denominaciones coinciden).

“Identificar el plan” es la primera de las movidas secuenciadas del género discursivo y muestra elementos paratextuales que permiten identificar las variables generales del PN concreto: autores, roles, información de contacto, nombre y logo de la compañía, fecha, título, contenidos y su ubicación a lo largo del texto. Incluye, en suma, la carátula y el índice. La segunda movida secuenciada es “sintetizar el plan” y consiste en un mini PN de dos o tres páginas de extensión que se lee de forma independiente como fase previa en la cadena del género e incluye toda la información relevante para persuadir al lector del valor de la idea de negocios. Esta movida es denominada *resumen ejecutivo*.

“Describir la situación presente/potencial” y “Describir procesos futuros de acciones estratégicas” son las dos movidas centrales del PN. Se distinguen según las variables presente/futuro y estático/dinámico: por un lado, la descripción de una situación estática presente o inmediata de la compañía y del mercado; por el otro, la descripción del proceso futuro de desarrollo de esa situación inicial.

“Describir la situación presente/potencial” proporciona una representación relevante de las variables contextuales y de la organización existente o potencial de

la compañía. Engloba al menos tres pasos. “Compañía” localiza a la compañía dentro del sector de mercado o industria correspondiente y presenta sus principales rasgos: la idea de negocios, el producto o servicio, la estructura, el tamaño, la cultura institucional, el personal y los recursos disponibles. “Mercado” explora aspectos externos vinculados con el contexto amplio (político, social, económico y legal) y, en especial, el contexto restringido (tamaño del mercado, ventas potenciales, competidores y clientes).

“Modelo de negocios” (Adamovsky, 2009, p. 150; Miguez, 2007, p. 228) busca interpretar la situación de mercado y de la compañía actual/potencial en relación con su desarrollo futuro (explorado en la función que le sigue) y sintetizar los contenidos explorados antes. Incluye los objetivos, el período de tiempo considerado, la tasa de retorno, el punto de equilibrio, etc. Este paso es tanto una instancia de desarrollo temático clave del PN como un elemento central de persuasión respecto del valor de la idea de negocios.

“Describir procesos futuros de acciones estratégicas” presenta las estrategias y acciones específicas a seguir para lanzar -o relanzar- y desarrollar la compañía. El “Plan de marketing” describe aspectos tales como los precios, las ventas, los servicios, la comunicación, la distribución y las estrategias de posicionamiento. El “Plan de producción” especifica los recursos materiales (equipos, suministros, instalaciones, localización) y las operaciones específicas (gestión de stocks, ciclos de producción) para el desarrollo y la producción o provisión del producto o servicio. El “Plan financiero” es un paso más técnico y profundiza algunos contenidos presentados previamente: calcula variables tales como las inversiones, la proyección de ventas, el flujo de fondos,

**Tabla 3.** Estructura retórica del PN emprendedor.

**Table 3.** Entrepreneurial BP's rhetorical structure.

Función	Subfunción	Denominación
1. Identificar el plan	1.1. Marco de elaboración	<i>Carátula</i>
	1.2. Contenidos	<i>Índice</i>
2. Sintetizar el plan		<i>Resumen ejecutivo</i>
3. Describir la situación presente/ potencial	3.1. Compañía	
	3.2. Mercado	
	3.3. Modelo de negocios	
4. Describir procesos futuros de acciones estratégicas	4.1. Plan de marketing	
	4.2. Plan de producción	
	4.3. Plan financiero	
5. Proporcionar información adicional		<i>Anexos</i>

las ganancias, etc., y anticipa las posibles desviaciones y riesgos en esas expectativas.

Finalmente, “Proporcionar información adicional” es una movida marginal que proporciona datos que amplían las secciones previas, incluyendo los CVs de los miembros del equipo emprendedor, fuentes bibliográficas, datos accesorios, etc. Los PN expertos, que tienden a ser más breves que los PN estudiantiles, pueden brindar esta información adicional en archivos adjuntos al email en el que se envía el texto principal u ofrecer la posibilidad de enviar dicha información si es solicitada.

Existen algunas variables vinculadas al tipo de idea de negocios que pueden modificar esta estructura prototípica del PN y la extensión y profundidad relativa de cada movida, si bien su estudio excede los objetivos del presente artículo. Por ejemplo, un entrevistado distingue entre productos y servicios como dos grandes focos posibles del negocio, pero sugiere otras distinciones posibles:

La tipología puede ser tan amplia como industrias existan. Una vez que dividís en productos y servicios, dentro de productos podés diferenciar en consumo masivo o productos de marca y de lujo, y en servicios podés categorizar por negocios a negocios (empresas que le venden a empresas) o por empresas que le van a vender a personas (a consumidores finales). [...] Genéricamente y en ítems a desarrollar, hay mucha diferencia entre un plan de negocios de productos y uno de servicios (G).

Según los entrevistados, otras variables que impactan sobre la estructura del PN son si la empresa existe o es potencial; si el lector es un inversor o un socio potencial; o si el principal objetivo del texto es la formación académica (tipo estudiantil) o el desempeño profesional (tipo experto).

### **Análisis contrastivo español-portugués**

Hasta aquí se han presentado las características básicas del PN como género discursivo situado escrito en español de la Argentina según la visión de sus usuarios. En esta sección, se proponen algunas continuidades y contrastes sugerentes respecto del PN elaborado en portugués de Brasil, con foco en el tipo estudiantil emprendedor, a partir de entrevistas y análisis de materiales didácticos elaborados por expertos. Se busca así comenzar a identificar algunas particularidades de ambas culturas letradas.

Al igual que en el grado universitario argentino, en Brasil se enseña el PN emprendedor, es decir, aquel que tiene como objetivo la creación de nuevas pequeñas o medianas empresas. El foco radica en que los estudiantes aprendan a elaborar un proyecto de negocios, pero no tanto en que ese proyecto resulte efectivamente factible de ser puesto en marcha y tener éxito comercial. Al consultar a un docente sobre qué caracteriza al PN estudiantil frente al experto, este afirma que el “foco no aprendizado da técnica e não necessariamente a qualidade do negócio”

(I). Su elaboración consiste en un texto escrito que luego se defiende oralmente; el proceso de elaboración es en equipo, continuo y monitoreado por los docentes: “[são] correções individuais dos relatórios ou documentos elaborados pelos grupos de trabalho da disciplina” (I). En términos curriculares, el PN se inserta en asignaturas especialmente vinculadas al emprendedorismo: “[Eses cursos] são mais ligados ao mundo dos negócios, no curso de administração, ou onde tradicionalmente acontecem muitos casos de empreendedorismo (cursos da área de informática)” (J).

Estos rasgos situados del PN estudiantil emprendedor en portugués no muestran diferencias notorias respecto de su caracterización en español. Sin embargo, existen contrastes interesantes respecto de la estructura retórica de funciones comunicativas que caracteriza al género.

En primer lugar, el PN en portugués no siempre muestra una distinción tan clara como en español de los dos tipos de descripciones mencionadas más arriba: “Describir la situación presente/potencial” y “Describir procesos futuros de acciones estratégicas”. De hecho, es común que se combinen los aspectos estáticos con los aspectos dinámicos y estratégicos del PN. Por ejemplo, algunos autores recomiendan incluir el análisis de mercado dentro del “Plan de marketing” (Bernardi, 2011, p. 121-122; Lacruz, 2008, p. 23). Además, otros materiales expertos recomiendan incluir el análisis SWOT (en portugués, “forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”) dentro del “Plan de producción” (Dornelas, 2011, p. 13) y los “Planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa” -un proceso futuro de acciones estratégicas- dentro de la descripción de la estructura de recursos humanos de la compañía (Dornelas, 2008, p. 88).

En segundo lugar, el PN en español tiende a presentar una distribución diferenciada de la movida “Describir la situación presente/potencial”, en contraste con el PN en portugués. En efecto, el PN en español incluye el paso secuenciado denominado “Modelo de negocios”, descripto más arriba, que no aparece en los materiales ni en las entrevistas en portugués.

Finalmente, el aspecto contrastivo más sugerente es la aparición de una forma híbrida del PN emprendedor en la cultura brasileña: a pesar de presentar una estructura retórica que incluye características textuales típicamente académicas, los materiales consultados y los informantes lo identifican como experto u orientado profesionalmente. Por ejemplo, uno de los entrevistados especifica las siguientes secciones obligatorias para el PN: “Introdução, Objetivo, Justificativa, Desenvolvimento da Proposta, Resultados Esperados e Financiamentos” (I). Si bien estas denominaciones pueden deberse a una simplificación con fines pedagógicos, las tres primeras se parecen notablemente a movidas retóricas de tipo académicas, tales como algunos pasos del modelo CARS para la introducción de artículos científicos: “Making

topic generalizations”, “Outlining purposes” o ‘Indicating a gap’ (Swales, 1990, p. 141).

En un sentido híbrido académico-profesional similar, Bernardi (2011, p. 174-175) sugiere que la estructura del PN debe incluir una “Conclusão” al final de las secciones “Conceito da idéia e do negócio” y “Organização e estrutura”. Además, recomienda la inclusión de un “Sumário” al final del texto (179). Nuevamente, se trata de pasos habituales en géneros discursivos académicos, pero no en el PN experto identificado en español.

Una explicación posible de esta particular hibridación del PN experto con rasgos del discurso académico, presente solo en el corpus y los materiales de análisis en portugués, puede radicar en el perfil académico especializado de los docentes a cargo. Los informantes consultados señalan que los docentes universitarios que enseñan a escribir PN en el grado y posgrado de Brasil no necesariamente poseen experiencia emprendedora;

Em geral são docentes da área de administração, mas não necessariamente com formação ou experiência em empreendedorismo (J).

[São] engenheiros de Formação e Mestrado / Doutorado em Engenharias (I).

El propio perfil de los entrevistados muestra una carrera de claro perfil académico, en ambos casos con título de grado, especialización, maestría y doctorado. En contraste, el perfil de los docentes a cargo de asignaturas entrevistados en la Argentina muestra carreras más híbridas, con mayor vinculación entre la academia y el desempeño profesional en empresas.

## Conclusiones

Muchos estudiantes universitarios avanzados deben escribir un extenso plan de negocios (PN) para poner en práctica sus conocimientos y competencias hacia el final de sus carreras de negocios. Los emprendedores necesitan escribir un PN sintético, sólido y persuasivo para obtener apoyo financiero y tentar a socios estratégicos. Las pequeñas y medianas empresas pueden elaborar un PN para relanzar o sistematizar su proyecto de negocios luego de un período sostenido de crecimiento. Los gerentes de grandes compañías deben escribir PN internos para crear unidades de negocios cuando se busca ofrecer nuevos productos o servicios. Tal como muestra este breve repaso de las variadas funciones situadas del PN, se trata de un género con una fundamental importancia profesional, académica, institucional, pedagógica y económica.

Sin embargo, se trata de un género poco o nada conocido dentro de los estudios del discurso y la lingüística aplicada, probablemente debido lo limitado de su alcance, tiempo de vida y accesibilidad. Los PN permanecen inéditos y confidenciales, se desactualizan muy rápidamente, y solo pueden acceder a ellos lectores cuidadosamente selec-

cionados (docentes, inversores, jurados). Como resultado, la construcción de corpus es muy dificultosa y el análisis del género requiere estrategias metodológicas creativas.

En este trabajo, se ha adoptado una metodología que puede resultar útil para el análisis del discurso profesional, en particular cuando se trata de géneros ocultos. Esta metodología, a pesar de no ser plenamente etnográfica, incorpora herramientas de análisis etnográfico como la entrevista con usuarios del género de diferentes perfiles y el análisis de materiales didácticos elaborados por expertos. Además, no aborda un género de forma aislada sino en vinculación con las complejas cadenas y redes en las que participa.

En concreto, el PN propiamente dicho no es más que la última fase de una cadena de géneros con un orden cronológico específico que incluye tres instancias previas. Esta cadena varía en función del subtipo genérico y el contexto social específico dentro de una red de géneros. Las variables contextuales más relevantes permiten distinguir entre el PN estudiantil y experto, por un lado, y el PN emprendedor y corporativo, por el otro, si bien otros factores vinculados al tipo de idea de negocios también impactan en la configuración del género.

El PN experto emprendedor es quizás la manifestación más interesante del género para la lingüística aplicada, ya que es ampliamente utilizado en contextos emprendedores y educativos. Su objetivo es presentar el método o estrategia para llevar a cabo y gestionar un nuevo proyecto de negocios en cierto período de tiempo, y busca convencer al lector tanto de la factibilidad de la idea de negocios como del beneficio que le depararía su participación en la misma. Su estructura retórica jerárquica y secuenciada básica incluye dos movidas nucleares: describir la situación presente/potencial de la compañía, el mercado y el modelo de negocios, y describir procesos futuros de acciones estratégicas de marketing, producción y financiamiento.

El análisis contrastivo entre el género elaborado en español y en portugués, relevante en el marco del desarrollo económico colaborativo en la región, muestra similitudes en la incorporación educativa del PN emprendedor, pero diferencias sugerentes en la estructura retórica que lo caracteriza. El contraste más llamativo es la aparición de pasos retóricos típicamente académicos -como los resúmenes, objetivos, introducciones, justificaciones y conclusiones- en un género de origen empresarial. Esta diferencia podría deberse al perfil fuertemente académico, desligado del emprendedorismo profesional, de los docentes a cargo de la enseñanza del género.

Los resultados de esta investigación, centrada en la visión de los expertos, deben ser cotejados en estudios futuros a partir del análisis textual detallado de ejemplares del género. Además, resultaría interesante expandir el perfil de los entrevistados, especialmente incorporando expertos de grandes compañías. Por último, los contrastes

culturales entre la Argentina y Brasil deben ser explorados en profundidad, sobre todo ampliando el universo de expertos entrevistados. Sin embargo, los resultados presentados aquí proporcionan una rica primera caracterización de un género complejo y desconocido. Desde un punto de vista educativo, esta caracterización puede resultar útil para los docentes y estudiantes de carreras universitarias de economía y negocios. En términos más amplios, este artículo realiza aportes al desarrollo del análisis del discurso profesional en Iberoamérica a partir de la teoría del género discursivo de la lingüística aplicada y los estudios retóricos del género o socio-retórica.

## Referencias

- ADAMOVSKY, G. 2009. Propuesta de 'plan de negocios' como trabajo final. In: G. IGLESIAS; G. RESALA (eds.), *Trabajo final, tesinas y tesis*. Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, p. 140-162.
- BAJTÍN, M.M. 2005 [1982, 1979]. El problema de los géneros discursivos. In: M.M. BAJTÍN, *Esiética de la creación verbal*. Buenos Aires, Siglo XXI Editores, p. 248-293.
- BAZERMAN, C. 2013. *A rhetoric of literate action: Literate action Volume I*. Fort Collins, The WAC Clearinghouse & Parlor Press, 165 p.
- BAZERMAN, C.; PARADIS, J. 1991. Introduction. In: C. BAZERMAN; J. PARADIS (eds.), *Textual dynamics of the professions*. Madison, University of Wisconsin Press, p. 3-10.
- BERNARDI, L.A. 2011. *Manual de plano de negócios: fundamentos, processos e estruturação*. São Paulo, Atlas, 195 p.
- BHATIA, V.K. 2002. Professional discourse: Towards a multidimensional approach and shared practice. In: C. CANDLIN (ed.), *Research and practice in professional discourse*. Hong Kong, City University of Hong Kong Press, p. 39-60.
- CASSANY, D. 2004. La lectura y la escritura de géneros profesionales en EpFE. In: V. DE ANTONIO; R. CUESTA; A. VAN HOOFT; B. DE JONGE; M. RUIZ (eds.), *Actas del Segundo Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*. Utrecht, Instituto Cervantes, p. 40-64.
- CASSANY, D.; LÓPEZ, C. 2010. De la universidad al mundo laboral: continuidad y contraste entre las prácticas letradas académicas y profesionales. In: G. PARODI (ed.), *Alfabetización académica y profesional en el siglo XXI. Leer y escribir desde las disciplinas*. Santiago, Ariel, p. 347-374.
- DORNELAS, J. 2008. *Empreendedorismo. Transformando ideias em negócios*. 3<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 232 p.
- DORNELAS, J. 2011. *Plano de negócios: seu guia definitivo. O passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso*. Rio de Janeiro, Elsevier, 133 p.
- GARDNER, S. 2008. Integrating ethnographic, multidimensional, corpus linguistic and systemic functional approaches to genre description: An illustration through university history and engineering assignments. In: E.H. STEINER; S. NEUMANN (eds.), *ESFLCW 2007: Data and interpretation in linguistic analysis*. Saarbrücken, Universität des Saarlandes.
- HONIG, B.; KARLSSON, T. 2004. Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, 30(1):29-48.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>
- HYLAND, K. 2004 [2000]. *Disciplinary discourses. Social interactions in academic writing*. 2<sup>a</sup> ed., Michigan, The University of Michigan Press, 211 p.
- LACRUZ, A.J. 2008. *Plano de negócios passo a passo: transformando sonhos em negócios*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 179 p.
- MCKEEVER, M.P. 2007. *How to write a business plan*. 8<sup>a</sup> ed., Berkeley, Nolo, 254 p.
- MIGUEZ, D. 2007. *El emprendedor profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas*. Buenos Aires, Milton Merlo, 256 p.
- MONTOLÍO, E. 2007. Lingüística, retórica y procesos argumentativos en las corporaciones. In: A. ESCOFET; B. DE JONGE; A. VAN HOOFT; K. JAUREGUI; J. ROBISCO; M. RUIZ (eds.), *Actas del Tercer Congreso Internacional de Español para Fines Específicos*. Utrecht, Instituto Cervantes, p. 17-34.
- MONTOLÍO, E.; LÓPEZ, A. 2010. Especificidades discursivas de los textos profesionales frente a los textos académicos: el caso de la recomendación profesional. In: G. PARODI (ed.), *Alfabetización académica y profesional en el siglo XXI. Leer y escribir desde las disciplinas*. Santiago, Ariel, p. 215-245.
- NAVARRO, F. 2012. ¿Qué son los géneros profesionales? Apuntes teórico-metodológicos para el estudio del discurso profesional. In: A. CRISTÓFALO; J. LEDESMA (eds.), *Actas del IV Congreso Internacional de Letras "Transformaciones Culturales. Debates de la teoría, la crítica y la lingüística en el Bicentenario"*. Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, p. 1294-1303.
- NAVARRO, F. 2013. La enseñanza de géneros profesionales en la universidad. El caso del plan de negocios en carreras de economía. In: S. NOTHSTEIN; C. PEREIRA; E. VALENTE (eds.), *Libro de Actas del Congreso Regional de la Cátedra UNESCO en Lectura y Escritura. Cultura Escrita y Políticas Pedagógicas en las Sociedades Latinoamericanas Actuales*. Los Polvorines, UNGS, p. 1520-1533.
- PARODI, G.; IBÁÑEZ, R.; VENEGAS, R.; GONZÁLEZ, C. 2010. Identificación de géneros académicos y géneros profesionales: principios teóricos y propuesta metodológica. In: G. PARODI (ed.), *Alfabetización académica y profesional en el siglo XXI. Leer y escribir desde las disciplinas*. Santiago, Ariel, p. 249-289.
- SHERIDAN, M. P. 2012. Making ethnography our own: Why and how writing studies must redefine core research practices. In: L. NICKOSON; M.P. SHERIDAN (eds.), *Writing studies research in practice: Methods and methodologies*. Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 73-85.
- SWALES, J.M. 1990. *Genre analysis: English in academic and research settings*. Glasgow, CUP, 260 p.
- SWALES, J.M. 1996. Occluded genres in the academy: The case of the submission letter. In: E. VENTOLA; A. MAURANEN (eds.), *Academic writing. Intercultural and textual issues*. Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins, p. 45-58.  
<http://dx.doi.org/10.1075/pbns.41.06swa>
- SWALES, J. M. 2004. *Research genres. Exploration and applications*. Glasgow, CUP, 314 p.  
<http://dx.doi.org/10.1017/CBO9781139524827>

Submetido: 10/02/2015

Aceito: 10/07/2015

## Federico Navarro

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Instituto de Lingüística, Universidad de Buenos Aires

25 de Mayo 217, 1er piso, CP 1002, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina