

Plan y modelo de negocios.

**Rosas Landa Santiago Odette Arely, Rivera Aguirre César Alonso, Cardoso Torres Samantha Lizbet;
Dra. Menchaca Rodríguez Rocío**

Escuela de Nivel Medio Superior de Guanajuato, Colegio de Nivel Medio Superior, Universidad de Guanajuato | Dirección de correo electrónico: odette.21.enero@gmail.com, ca.riveraaguirre@ugto.mx, lizbetcardosotorres@gmail.com, r.menchaca@ugto.mx.

Resumen

Todo negocio tiene una estructura que rige el modo en el que se desarrolla, la cual está en constante cambio, requiere de instrumentos que innoven, para poder mantenerse en el mercado. Cada acción o decisión que se tome debe ser previamente analizada y estudiada; con el fin de saber cuáles son los factores que afectan. Tanto el modelo como el plan de negocios son esenciales para la empresa en la consecución del fin anterior, cuentan con diferentes estructuras y buscan impactar en distintas áreas de manera positiva.

El objetivo de la investigación radica en analizar la definición, estructura de modelo y plan de negocio, qué rol juegan en una empresa, su importancia y características con la finalidad de diferenciar y clarificar cada uno de éstos. Se realizó investigación de campo y documental (libros, artículos y videos) relacionados con los temas.

En conclusión, ambos son instrumentos para ejecutar un negocio o desarrollar uno ya existente. El plan de negocio es más extenso y complicado de realizar ya que debe ser ordenado además demanda realizar estudios de distintas disciplinas. Por otro lado, el modelo de nego-

cios es una herramienta conceptual dónde, de manera simplificada, se muestra la estructura del negocio.

Abstract

Every business has a structure that governs the way in which it develops, which is constantly changing, requires innovative instruments, in order to remain in the market. Each action or decision taken must be previously analyzed and studied; in order to know what are the factors that affect. Both the model and the business plan are essential for the company in achieving the previous goal, have different structures and seek to impact in different areas in a positive way. The objective of the research is to analyze the definition, model structure and business plan, what role they play in a company, its importance and characteristics in order to differentiate and clarify each of them. Field and documentary research (books, articles and videos) related to the topics were carried out. In conclusion, both are instruments to run a business or develop an existing one. The business plan is more extensive and complicated to carry out since it must be ordered and also requires studies of different disciplines. On the

other hand, the business model is a conceptual tool where, in a simplified way, the business structure is shown.

Introducción

¿Qué es un plan de negocios?, ¿qué es un modelo de negocios?, ¿acaso es lo mismo?, ¿cuáles serán las diferencias de estos dos?, ¿cuál es el enfoque? o ¿cuál es el objetivo? Éstas son algunas de las preguntas a las que dará respuesta la presente investigación. El plan de negocio desde la perspectiva de Longenecker, Moore y Petty es: “Un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y determine también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio.” Al mismo tiempo Lambing y Kuehl lo definen como “Un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio” (1).

Por otra parte, el modelo de negocio según Osterwalder, Morris y Magretta “Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones el cual permite expresar la lógica de un negocio de una empresa específica (...)” (2), tomando en cuenta también la opinión de Christoph Zott y Raphael Amit el modelo de negocios es “Un sistema con actividades interrelacionadas entre sí que consideran los factores del medio interno y externo” (3).

Antecedentes

El nacimiento del concepto plan de negocios surgió en Estados Unidos en los años 60's como respuesta a la necesidad de las corporaciones de invertir sus excedentes de capital, pero fue a partir de finales de los 70's, a raíz del boom del desarrollo empresarial alrededor de la tecnología, en Silicon Valley, cuando se popularizó. (4)



Imagen 1, Tabla de auge de plan de negocios. (4)

En el caso del modelo de negocio, tiene sus primeras referencias a mediados del siglo pasado, de la mano de Peter Drucker (1954). No obstante, desde entonces y durante varias décadas apenas llamó la atención de los académicos del management. Hace algunos años el empresario suizo Alexander Osterwalder y su equipo sintetizaron la esencia del modelo de negocio a través del Business Model Canvas (2008) y lo popularizaron a través del libro Business Model Generation (2010). (5)

Según Rosario Peiró en su artículo “Modelo de negocios” publicado en Economipedia los orígenes de los modelos de negocio se remontan al siglo XX a través de pequeños proyectos iniciales y básicos. “En la década de 1950 surgen modelos de negocio más sofisticados como los restaurantes McDonald’s. Crecen de manera progresiva modelos de negocio especialmente en los EEUU con empresas como: Amazon, Southwest Airlines, entre otras.” (6)



Imagen 2, Breve historia de modelos de negocio, Elaboración por autores. (7)

Materiales y métodos

•Investigación de campo

a.Se aplicó encuesta de dos preguntas:

¿has pensado en crear tu propio negocio?,

¿conoces la diferencia entre un plan y modelo de negocios?

b. Los tres compañeros cursaron la UDA de Análisis de Proyectos de Inversión, y forman parte del Centro Emprendedor; cuya experiencia coadyuva a la investigación.

• Investigación documental

Enfoque hermenéutico, el cual es el arte de comprender. La comprensión es el rescatar el sentido que comparten los seres humanos de modo histórico y tradicional, debido a que se desarrolla una dinámica a la cual se debe prestar atención. (8)

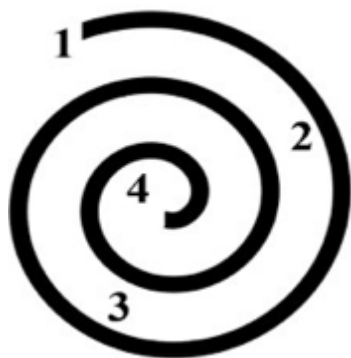


Imagen 3. Círculo Hermenéutico. Elaboración por autores.

- 1.- Primera impresión, tras hacer la primera lectura de la información, se obtienen diversas ideas acerca de las bases del documento, las cuales fundamentan la investigación.
- 2.- Inspección a detalle, se adentra más en la investigación de los contenidos, en donde se desarrolla cada elemento que conforma a los mismos. Es la parte más importante del proceso, ya que se dividen los distintos componentes de la información para encontrar los datos clave de ellos.
- 3.- Inspección global, abarca el revisar de la misma manera a toda la información general con la que se cuenta.
- 4.- Comprensión más profunda de la lectura, el cual incluye el análisis llevado a cabo. (8)

Resultados y Discusión

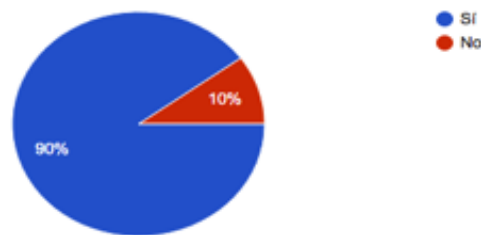
El total de respuestas recibidas fueron de 70 personas.

Como se aprecia en la gráfica, el 90% de las respuestas, que equivale a 63 encuestados, han pensado en emprender un negocio propio. En cambio, solo un 10% de personas no lo han considerado. Es evidente que se cuenta con el

interés por conocer cómo emprender un negocio por cuenta propia.

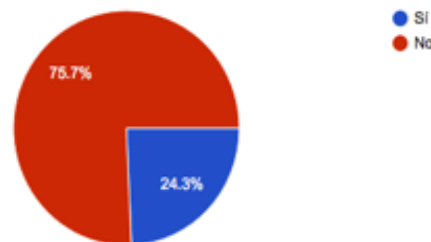
¿Has pensado en crear tu propio negocio?

70 responses



¿Conoces la diferencia entre un plan y modelo de negocios?

70 responses



En la gráfica se muestra una gran diferencia entre los resultados obtenidos. El 75.7% de personas, aproximadamente 53 respuestas, no saben cuál es la diferencia entre ambos conceptos, mientras que un 24.3% lo conoce. Esto demuestra que no se tiene la información precisa para poder concretar una idea de negocio, llevando a ambigüedades.

PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio es un documento escrito extenso cuya idea básica es establecer una empresa. El enfoque es el análisis del mercado y la planeación de la estrategia.

El objetivo general que se propone es el desarrollar cada área con el planteamiento de las estrategias.

Los objetivos específicos son 4:

- Identificar la necesidad que cubrirá el negocio, es decir ¿por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque en el cual se pretende desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores con mayores posibilidades de determinar si se tendrá éxito.
- Servir como herramienta para captar recursos para el financiamiento. (1)

Posteriormente se enfoca al valor de la empresa referente al éxito que se tendrá a futuro, para lo cual se responde con 3 preguntas clave; ¿por

qué?, ¿para qué? y ¿cómo?; con el objetivo de poder estudiar, analizar y conocer el contexto de dicho plan, evitando obstáculos minimizarlos y explotar las mismas oportunidades que se vayan presentando. El valor determina las opciones benéficas, precisión de intereses, participación de los empleados para que sea completo y eficaz, los objetivos, el uso de recursos y el aprovechamiento del entorno.

Existen acciones que se deben hacer antes de iniciar un plan de negocios (9) ; se debe estar comprometido con su emprendimiento, escribir lo más importante de las acciones que se quieren emprender y enfrentar el desafío que un proyecto significa, formar un equipo capaz y eficaz en el cual siempre se tienen que sumar capacidades, ocuparse del valor principal y priorizar actividades de las que tienen mayor rango de importancia, y por último está el compartir los frutos; que los colaboradores perciban los resultados, esto con el fin de que pueda servir como un instrumento de motivación y unifique a los colaboradores con el éxito.

Estructura de Plan de Negocios (1)

PORTADA: Debe contener la compañía, dirección, teléfono, dirección electrónica, logotipo, directorio de personal, fecha de emisión.

INDICE:

Índice con el número de páginas respectivas a la sección.

RESUMEN EJECUTIVO: Esto capta la atención del inversionista. Debe ser un cuadro claro y conciso de la propuesta, dando así un panorama general de todo el escrito. Se puede usar como herramienta una sinopsis o narración.

PANORAMA GENERAL DE LA COMPAÑÍA: Se informa del tipo de negocio, sus objetivos, ubicación, magnitud del mercado e incluso en algunos casos los aspectos legales. Se debe contestar a las preguntas ¿qué?, ¿cuándo? y ¿cuáles?

PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS: Se estudia el producto o servicio, si es nuevo o ya existente; foto del prototipo en físico y especificar las características especiales.

PLAN DE MERCADOTECNIA: Requiere tener los beneficios para el usuario, tipo de mercado, cuantificar los beneficios financieros para el usuario, recuperación del costo de producción, estimación razonable de la demanda, examinar competencia, describir la estrategia de mercadotecnia (ventas, método de promoción y publicidad)

PLAN DE ADMINISTRACIÓN: Estructura organizacional y los antecedentes de quienes ocuparan las posiciones clave.

PLAN DE OPERACIONES: Información de la producción del producto. Se analiza la ubicación, instalaciones y equipo requerido. Al mismo tiempo asegurar la calidad, controlar inventario y la obtención de la materia prima.

PLAN FINANCIERO: Plasma todas las proyecciones financieras (balances, estado de resultados, estado de flujo de efectivo el cual determina la rentabilidad y presupuestos anuales, mensuales, etc.), deben ser hipótesis y explicaciones sólidas.

ANEXO DE DOCUMENTOS DE APOYO: Se conforma de curriculum vitae de inversionistas, propietarios y administradores clave, foto de los productos, instalaciones y edificios, referencias personales, estudio de mercado, investigaciones públicas preminentes y contratos de venta.

Tabla 1, Estructura de Plan de Negocio. Elaboración por autores. (1)

Dentro del contenido se debe considerar los factores:

- La gente: son personas que proporcionan los servicios clave o recursos importantes.
- La oportunidad: es el perfil del negocio donde se debe contestar a las preguntas ¿qué se venderá?, ¿a quién?, ¿Cuánto? Y ¿Qué tan rápido puede crecer?
- El contexto: se considera a aquello que el empresario no puede controlar.
- El riesgo y recompensa: se considera al análisis de lo que puede salir bien y mal. (1)

Considera 10 claves para un plan de negocios exitoso:

10 Claves para un Plan de Negocios Exitoso

SIGUELOS Y TENDRÁS ÉXITO



1.) IDENTIFICAR QUÉ NECESIDAD CUBRE EL NEGOCIO

Define la necesidad que satisfaces con tu proyecto.

2.) RECONOCE QUÉ HACE ÚNICO A TU NEGOCIO

Establece la idea secundaria, enlista los objetivos y acciones.



3.) DESCRIBE CLARAMENTE CÓMO ES QUE SATISFACE ESTA NECESIDAD



-Investiga y analiza el FODA (fortalezas, debilidades, etc.) de tu competencia.
-Detalla tus ventajas de organización y cómo sobrevivirá con los años.

4.) NOMBRE TUS ACCIONISTAS CLAVE

Identifica a tu equipo administrativo, junta de consejo y consejeros.



5.) CONOCE EL TAMAÑO DE TU MERCADO



Analiza las condiciones que tan grande es, cuánto está creciendo, qué tan rápido y cuál es su potencial.

6.) CONOCE QUIÉN CONFORMA A TU MERCADO META

Las estrategias de mercadotecnia tienen que estar dirigidas al consumidor específico.



7.) TRAZAR ESTRATEGIAS PROMOCIONALES IDEALES

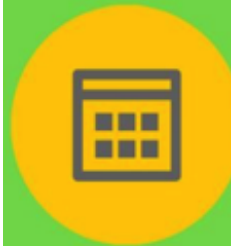
Las estrategias deben tener los canales ideales para obtener la información de tus clientes y así llegar al cliente meta

8.) DESGLOSA TUS FUENTES DE INGRESOS

El como estaran compuestos tus ingresos (precios, costos, margenes y gastos)



9.) PRESUPUESTA CUÁNTO DINERO NECESITAS PARA ARRANCAR TU NEGOCIO Y SEGUIR OPERANDO



Préstamos o créditos bancarios (opción modesta), los ángeles inversionistas o inversionistas de riesgo (oportunidades rápidas) y crowdfunding.

10.) CREA UN PLAN PARA SALIR SIN TENER PERDIDAS NI GANANCIAS

Desglosa tus ventas y gastos de un periodo de dos años, crea contingencias para cada tipo de escenario.



Imagen 4. 10 claves para un plan de negocios exitoso. Elaboración por autores. (13)

MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios es una herramienta conceptual para expresar la lógica de un negocio de manera concreta y concisa. Respecto a su enfoque este analiza la relación negocio-cliente y los factores que forman parte de su estructura y su funcionamiento siendo así un enfoque sistemático.

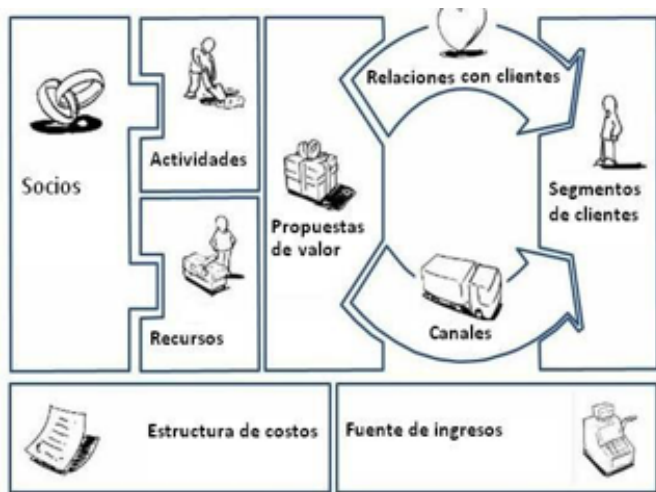


Imagen 5. Curso sobre el método CANVAS. (10)

El objetivo general es representar el contenido, estructura y la interrelación de las partes diseñadas para crear valor a partir de la explotación de oportunidades, tomando en cuenta que el valor es muy versátil por lo tanto se tiene que modificar cada cierto tiempo para su actualización. Objetivos específicos son dar a conocer cómo está hecho el negocio, como mejorar lo que se tiene y cómo innovar.

Todo esto debe contestar a las preguntas (¿qué se ofrece?, ¿cómo se ofrece?, ¿a quién?). (11)

CARACTERÍSTICAS DE MODELO DE NEGOCIO
Toda acción trae una consecuencia
Cadena de valor: <i>Interna:</i> Recursos y capacidades. <i>Externa:</i> Alianzas, socios y canal de distribución.
Creación del valor: Gestión de la infraestructura, recursos (activos), procesos (actividades), productos y servicios.
Captación de valor Fuente de ingresos, estructura de costos y financiación
Decisiones estratégicas Competidores, clientes, propuesta de valor, competencias, capacidades, estrategia, marca y diferenciación.

Tabla 2, Características de Modelo de Negocio. Elaboración por autores. (11)

Lo anterior apoya a determinar la ventaja competitiva, crecimiento, inversión y relaciones de trabajadores y clientes. Considerando los factores económicos, componentes (actividades, clientes, recursos, etc.) y estrategias.

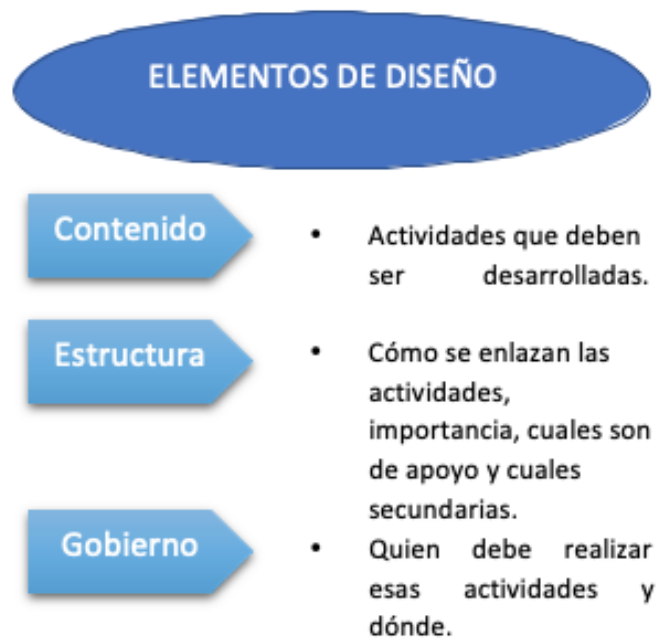


Imagen 6, Elementos de diseño. Elaboración por autores. (3)

CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO			
Novedad	Lock-in	Complementarios	Eficiencia
Adoptar la innovación en el Contenido, Estructura o Gobierno.	Mantener a las terceras partes como parte del modelo.	Las actividades generadas en sinergia producen mayor valor que las actividades por separado.	Reorganizar actividades para reducir los costos de transacción.

El modelo de negocio consta de 5 etapas (Osterwalder 2010):



Diagrama 2, Etapas de modelo de negocio, Elaboración por autores. (2)

Existen diferentes tipos de modelos de negocios de los cuales destacan los siguientes (11):

•De varios lados:

En el que dos o más partes (grupos de clientes), en principio no relacionadas entre sí, interactúan para obtener un beneficio mutuo.

•Franquicia:

Consiste en acuerdos con terceros con una contraprestación económica.

•Cola larga:

Ofrecer un amplio muestrario de artículos menos habituales o más específicos obteniendo así gran cantidad de ingresos.

•Freemium:

Ofrece al usuario una parte del servicio de forma gratuita y se cobra si se quieren obtener servicios más completos o avanzados.

•Suscripción:

Se basa en ofrecer un producto o servicio al que el consumidor quedará vinculado y por el que pagará de forma periódica y así teniendo ingresos recurrentes.

Conclusiones

El modelo de negocios es una herramienta conceptual que proporciona, de manera simplificada y para una comprensión más fácil, la estructura del negocio (logística, cómo funciona, lo

que ofrece a los clientes, estrategias a seguir en presente - futuro, etc.). Este es flexible debido a que su principal función es innovar y mantener la atención de los clientes de una u otra manera, tomando en cuenta factores económicos, componentes (actividades, clientes, recursos, etc.) además de estrategias.

Actualmente los modelos de negocios se han ido modificando respecto a su objetivo, por consiguiente, hoy por hoy los modelos deben orientarse hacia una mayor atención al cliente, reconociendo las oportunidades que cada vez están en un entorno veloz y competitivo, haciendo que el triunfo de una empresa no esté ligado a las acciones convencionales sino a las no convencionales. Los negocios están orientando su forma de organización para evitar que se olvide el verdadero objetivo del trabajo y al mismo tiempo que los empleados sean conscientes de que deben tomar decisiones sobre el cómo llegar a las metas propuestas y como mejorar su rendimiento.

Por otra parte, las metas propuestas deben ser más retadoras pero viables al mismo tiempo. Además de todo esto los esfuerzos deberán orientarse para sistematizar su metodología, incluso el servicio al cliente debe requerir 100% de la empresa y los niveles de organización orientarse al servicio al cliente de misma manera.

Convirtiendo al modelo de negocio más dinámico, adaptable, moldeable y creativo añadiendo la habilidad de recompensar.

Un plan de negocios se realiza posterior al modelo de negocios, por lo menos la idea centrada y posible de realizar. Es un documento en el cual se plasman las ideas, con el fin de que el empresario tenga la capacidad para planear y administrar la compañía de la manera más ordenada posible. Aquí es donde se fundamenta la decisión de iniciar una nueva empresa, con la ayuda de distintos estudios: de mercado, técnico, económico, financiero y administrativo. Dichos estudios arrojan distintos resultados, cualitativos o cuantitativos, los cuales ayudan a llegar a conclusiones que concurren en la factibilidad del negocio.

Existen diferencias entre ambos, de manera clara y resumida:

	<i>Plan de negocios</i>	<i>Modelo de negocios</i>
Orden	Una vez teniendo la idea, se realizan los distintos estudios para su análisis a profundidad.	Es el primer paso para la creación de un negocio, la idea principal que poco a poco se va complementando.
Estructura	Se trata de un documento escrito en tercera persona, donde se describe de manera detallada lo que abarque los estudios.	Presentado en forma de esquema, con diseño llamativo. Debe ser fácil de entender y realizar, para que cualquiera pueda manejarlo.
¿Para quién es?	Está enfocado para posibles inversionistas que quieran informarse a qué tipo de negocio invierten, qué pueden ganar de su inversión, entre otros.	Es para todos, tanto integrantes del negocio (socios, inversionistas, trabajadores), como competencia e incluso clientes.
Fin	Plasmar en físico todo lo relacionado al negocio, un estudio profundo de los factores que podrían beneficiar o afectar al negocio. Todo esto para tenerlo en cuenta a la hora que el negocio empiece.	Presentar, en manera de resumen, al negocio. Esto incluye cosas como su giro, estrategias a seguir, clientes, etc.; son elementos que definen a la empresa y la hacen destacar.

A futuro	Este no es solo para iniciar un negocio, también se utiliza para una nueva etapa de este, la planeación del siguiente año, etc.	Debe estar en constante cambio en orden de llamar la atención de los clientes con ideas nuevas e innovadoras, diferentes a lo que se ofrece en otros negocios.
-----------------	---	--

Tabla 4, Comparación de plan y modelo de negocio, Elaboración por autores.

Referencias:

1.(-). Plan de negocios: capítulo 2. 07/04/2019, de Udlap Sitio web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rosas_r_f/capitulo2.pdf

2.Martínez Rodríguez, E. (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. España: UNIVERSIDAD DE ALMERÍA.

3.GEORGY A. LLORENS BUENO. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. 07/04/2019, de Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles Sitio web: <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>

4.(2001). ¿Qué es un plan de negocios?. 06/19/2019, de Gestiopolis Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios>

5.De Ilivol, J. (2015). EL ORIGEN DEL “MODELO DE NEGOCIO”. 06/19/2019, de SCOPE Sitio web: <http://www.modelo-denegocioscope.es/2015/01/15/origen-modelo-de-negocio/>

6.Peiró. (-). Modelo de negocio. 06/18/2019, de Economipedia Sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-negocio.html>

7.CEEI. (-). Modelo de Negocio. 06/18/2019, de EmprendePlus Sitio web: <http://inscripciones.adeit-uv.es/econgres/bioval/mo>

delo_negoci o.pdf

8.(2010). La Hermenéutica. Gadamer. 06/19/2019, de Hiru Sitio web : <https://www.hiru.eus/es/filosofia/la-hermeneutica-gadamer>

9.(2011). Acciones antes de iniciar un Plan de Negocios. 06/19/2019, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/264192>

10.(19 de mayo del 2017). CURSO SOBRE EL MÉTODO CANVAS. -, de Periódicos del pueblo Sitio web: <http://www.elperiodicodelospueblos.es/curso-sobre-el-metodo-canvas/>

11.Emilia Martínez Rodríguez . (2014). El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. -, de UNIVERSIDAD DE ALMERÍA Sitio web: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Otras Fuentes:

12.Lena, Jael. (2015). Long Tail para el Nuevo Consumidor. 06/18/2019, de ADEN Business Magazine Sitio web: <https://www.aden.org/business-magazine/el-modelo-de-negocios-netflix-long-tail/>

13.Izquierdo, R. (2017). Modelos de negocio; una breve descripción. 06/18/2019, de EHORUS Sitio web: <https://ehorus.com/es/-modelos-de-negocio/>

14.Dosdoce. (2014). Nuevos modelos de negocio en la era digital. 06/18/2019, de CEDRO Sitio web: http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/-modelos_de_negocio.pdf.pdf

15."Leyva, M." & "Pastrana. A." & "Peña, J." & "Fernández, J.". (2016). El Modelo de Negocio del Crowdsourcing y Los Factores que Intervienen para su Implementación. 06/18/2019, de UAQ Sitio web: https://www.uaq.mx/investigacion/revista_

ciencia@uaq/ArchivosPDF/v10-n1/Art.-8.pdf
16.Velasco, F. (2000). Aprender a elaborar un plan de negocio. 06/19/2019, de Google Sitio web: https://books.google.com.mx/books/about/Aprender_a_elaborar_un_plan_de_negocio.html?id=B1xTHv9d8ogC&redir_esc=y

17."Eriksson, H." & "Penker M.". (2000). Business modeling. 06/19/2019, de Business patterns at work. John Wiley & Sons Sitio web: <http://www.utm.mx/~caff/poo2/Business%2520Modeling%2520with%2520UML.pdf&ved=2ahUKEwi3kZm44sDhAhVH7-qwKHQ-DDycQFjAlegQIBRAB&usg=AOvVaw2q u7cvuQV7X5VC0B Yu4i&cshid=1554735907437>

18.Rosas, C. (-). Capítulo 2: Marco Teórico. 06/19/2019, de Hierba Real Sitio web: http://-catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rosas_r_f/capitulo2.pdf

19.(2018). Tu Plan de Negocios paso a paso. 06/19/2019, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/269219>

20.(2011). Elementos clave del Plan de Negocios. 06/19/2019, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/264523>

21.(2009). Cómo diseñar modelos de negocio. 06/19/2019, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/261872>

22.(2010). 6 preguntas para construir un modelo de negocios. 06/19/2018, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/263399>

23.(2013). Startups y los nuevos modelos de negocio. 06/19/2019, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/265900>

24.(2018). 10 claves para hacer un plan de negocios exitoso. 7/08/18, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articloe/267449>

25.Luna, R. (2013). Pasos para hacer un plan de

negocio exitoso. 06/19/2019, de Emprendices
Sitio web: <https://www.emprendices.co/pasos-para-hacer-un-plan-de-negocio-exitoso/>

26.Prieto Sierra, C. (2017). EMPRENDIMIENTO CONCEPTOS Y PLAN DE NEGOCIOS. España: PEARSON EDUCACIÓN.

27.Borello, A. (2000). EL PLAN DE NEGOCIOS De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Colombia: MC GRAW HILL .

28.Lee, J. (2011). The Right-brain Business Plan: A Creative, Visual Map for Success. Estados Unidos: New World Library.

29.https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXth9maqE5WG8JsQCp0aX_mbW9M8nd6Uv52zqCQ3Beo9zD4Q/viewform