

## Plan de negocios como herramienta para crea una empresa: argumentos teóricos e investigativos

María Alejandra Ávila Pama<sup>1\*</sup>, Carolina Silva Barreto<sup>2</sup> & Sandra Bermeo Rojas<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Estudiante Programa Administración de Empresas. Universidad de la Amazonia.

<sup>2</sup>Estudiante Programa de Ingeniería de Sistemas. Universidad de la Amazonia.

<sup>3</sup>Docente Universidad Militar Nueva Granada

Recibido 04 de marzo de 2015; Aceptado 13 de mayo de 2015

### Resumen

El presente artículo dá a conocer a la comunidad una revisión documental de las investigaciones hechas por varios autores ilustrando sobre el tema, plan de negocios. Para ello se utilizó como metodología el enfoque cualitativo; junto a una investigación de tipo documental y descriptiva; por medio de una rejilla de análisis en una base de datos en Microsoft Excel. Los resultados muestran un estado del arte, detallando el título de la investigación, autor, fecha de publicación, país, principal objetivo, metodología que utilizaron cuando la señalan, referentes teóricos y conclusiones. Lo anterior a través de la revisión de 50 tesis y artículos científicos. Las principales conclusiones muestran que el plan de negocios es una herramienta muy indispensable a la hora de dar inicio a un negocio, para evitar que éste por falta de un estudio previo, luego tenga que ser cerrado, incurriendo en costos innecesarios y riesgos que se pueden evitar. Así mismo, este documento genera en el empresario un nivel menor de incertidumbre y mayor confianza en la puesta en marcha de una nueva empresa.

**Palabras clave:** Plan, Empresario, Empresa, Negocio.

### Abstract

This article discloses the community a literature review of the research made by various writers illustrating on the business plan subject. For this methodology was used as the qualitative approach; with documentary research and descriptive; by means of a grid of analysis in a database in Microsoft Excel. The results show a state of the art, detailing the research title, author, date of publication, country, main objective, methodology used when indicated, theoretical framework and conclusions. This through the review of 50 scientific articles and theses. The main findings show that the business plan is a vital tool when to start a business, to prevent it for lack of a previous study, then has to be closed, incurring unnecessary costs and risks that can be avoid. Also, this document generated in the entrepreneur a lower level of uncertainty and increased confidence in the launch of a new company.

**Key words:** Plan, Business, Enterprise, Business.

### Introducción

Un plan de negocios es un documento que muestra todos los detalles relevantes que debe conocer el inversor antes de crear una empresa; permitiendo documentar la información relacionada con ésta y su mercado. También puede verse como un mapa, donde se identifican claramente los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzarlos, los obstáculos que se enfrentarán en el camino, las herramientas que utilizará el empresario para superar los obstáculos y los mecanismos para medir el avance del proceso (Burgos, Cabezas y Funes, 2012).

Éste documento se ha convertido en una herramienta útil para el empresario, ya que permite hacer una evaluación real del potencial que tiene la idea de negocio y permite reducir los riesgos al dar la oportunidad de tomar decisiones con más información y de mejor calidad (Jiménez, 2009).

Algunos de los aspectos claves en un plan de

negocios son: Debe contener toda la información necesaria para los inversionistas de manera que sepan que se necesita para financiar el proyecto. La organización debe ser clara y sencilla de entender. La redacción debe ser hecha en forma clara y directa, utilizando los términos precisos. No debe sobrepasar las 30 páginas, incluyendo los anexos y apéndices. Y las cifras y los cuadros deben ser fácilmente legibles, evitando confusiones (Ibíd.).

Debido a la importancia que se merece dicho tema, se presenta en esta investigación, los desarrollos investigativos sobre el plan de negocio, desde el año 2009 hasta la fecha, formando un estado del arte para que los empresarios y cualquier persona que deseen iniciar un negocio propio, tengan a la vista referenciado el tema.

El artículo se realizó mediante un estudio cualitativo, descriptivo y documental; utilizando como instrumento una base de datos en Microsoft Excel.

En consecuencia, este artículo se encuentra

\*Autor para Correspondencia: alejis229@hotmail.com

compuesto por cuatro apartados, estructurados de la siguiente manera: 1. se expone la metodología utilizada para llevar a cabo la indagación; 2. da cuenta los desarrollos investigativos a partir de la información que se ingresó a la base de datos; posteriormente, 3. se presenta un balance en el que se resalta lo más importante y recurrente de la información encontrada; y 4. se encuentran las principales conclusiones, junto a las respectivas referencias bibliográficas de la investigación.

## Metodología

Para elaborar el presente artículo se tuvo en cuenta el enfoque cualitativo y cuantitativo; junto al tipo de investigación documental y descriptiva. El instrumento utilizado para analizar la información fue a través de una rejilla con una base de datos en Microsoft Excel, en la cual muestra de cada tesis y artículo científico, el autor, título de la investigación, fecha de publicación, país de origen, objetivo o propósito, problema, referentes teóricos, enfoque metodológico, instrumentos y conclusiones. Aunque no todos los documentos contaban con dichas especificaciones, se tenían en cuenta las demás. Las etapas tenidas en cuenta para desarrollar la investigación fueron:

Etapas 1: Una vez elegido el tema, Plan de negocios, se procedió a buscar en internet tesis y artículos científicos relacionados con el tema. Para ello se tuvo en cuenta que éstos fueran del 2009 en adelante. La información se tomó principalmente de Dialnet, Bases bibliográficas, Google Académico, Redalyc, entre otras.

Después de ello, se trasladó la información encontrada a la base de datos en Excel, de acuerdo a los ítems establecidos; tomándose uno por uno, y desde allí organizar lo encontrado, al completar la rejilla, se toma ésta para volver texto la información allí depositada, formando un escrito llamado estado del arte.

Finalmente, se realizó un balance, en el que revisando toda la información, se destacan los países que más publicaciones tuvieron, la metodología más utilizada, los referentes teóricos recurrentes, y las conclusiones a las que llegaron los autores en su generalidad. También se presentan las etapas en las que se debe incurrir para elaborar un plan de negocio, de acuerdo a los aportes de varios autores.

El anterior balance se encuentra al finalizar los desarrollos investigativos, de la información encontrada en la web.

## Desarrollos investigativos: estado del arte

A continuación se relacionan de acuerdo al ámbito internacional y nacional las investigaciones desarrolladas por diversos autores sobre el plan de negocio:

### Ámbito Internacional

Ana Lorena Ávalos Monge y Vivian Mariela Murillo Méndez (2013) elaboraron el artículo "La necesidad de capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona de occidente de Costa Rica", Costa Rica; analizan desde la perspectiva de los microempresarios de la Zona de Occidente, comprendida por los cantones de San Ramón, Palmare y Naranjo, la necesidad de capacitación en materia de planes negocio para el logro de una ventaja competitiva del sector. Para ello realizaron encuestados. Los referentes teóricos fueron: Fundes (2011); Álvarez (2009); Bonilla (2011); Henríquez (2010); Buitrón (2009); Villegas (2002); Wältring y Dussel Peters (2003); Ruiz Durán (1995); Matarrita (2011); Chiavenato (2000); Mondy (2010); Xie Qian (2008); Palacios (2011); Morales (2002); Ruiz (2012); Weinberger (2009); Obando (2008); Arroyo (2002); Zevallos (2007). Concluyeron que más del 50% de encuestados no ha asistido a algún proceso de capacitación en los últimos dos años, los temas desarrollados fueron en materia de planes de mercadeo, formalización de una microempresa y capital de trabajo; en ningún momento han recibido capacitación en materia de planes de negocio. Evidenciaron que los esfuerzos de capacitación realizados para el sector microempresarial de la Zona de Occidente son débiles y no han respondido a las necesidades más apremiantes de estos.

De acuerdo con el artículo "Plan de negocios para la creación de una Escuela de Postgrado en Tecnología Informática y de Telecomunicaciones en la FIEC-ESPOL" de Hortencia Esperanza Asanza Sánchez y Eddy Leonidas Bernal Encalada (2009), Ecuador; muestran una propuesta para la formación de una Escuela de Postgrado en Tecnología Informática y de Telecomunicaciones para la facultad de ingeniería en electricidad y computación. Concluyendo que el Plan de negocios presentado en este documento, determinó que se puede llevar a cabo exitosamente la formación de la Escuela de Postgrado.

De acuerdo, lo investigado por Contreras Daniel

Josseppe, Zerna Elizabeth y Campoverde Bravo Ángel Gabriel (2010), titulado "Plan de negocios para la creación de una empresa organizadora de eventos en la ciudad de Guayaquil", Ecuador; tuvo como propósito determinar la factibilidad y viabilidad económica de establecer una organizadora de eventos empresariales en la ciudad de Guayaquil. Predominando ROBBINS / COULTER, Administración, octava edición, Pearson Prentice Hall, México 2005 y American Marketing Association "Official Definition of Marketing Research". 2001, como referentes principales de la temática. Así mismo se identificó que la investigación se trabajó bajo el enfoque cualitativo, utilizando la revisión bibliográfica, análisis documental. Finalmente, el resultado de la investigación nos dió a conocer que existe un amplio mercado al cual dirigirnos, ya que la mayoría de empresas que hay en nuestra ciudad realizan eventos constantemente, para los cuales siempre necesitarán a alguien que les proporcione asesoramiento y ayuda en la organización de eventos.

De acuerdo lo investigado por Fernández Santana Maritza (2013), titulado "Plan de negocio para establecer una empresa distribuidora de productos de consumo masivo dirigida al mercado detallista insatisfecho de la provincia de Los Ríos y sus alrededores", Ecuador; tuvo como propósito desarrollar una investigación logrado en como determinar todos aquellos productos de mayor rotación como son gaseosas, lácteos, grasa, confitería, los mismos que forman parte del portafolio, donde en este mercado presenta competencia entre distribuidora y mayorista, predominando Alcaraz Rodríguez Rafael, Chiavenato Idalberto, Anzola Rojas Sèrvulo, Canelos, Ramiro, como referente principales de la temática. Así mismo se identificó que esta investigación es de tipo documental, mediante la consulta de fuentes bibliográficas. Finalmente, en esta investigación se llegó a la conclusión Este tipo de negocio es rentable, siempre y cuando se cuide la relación con el cliente, el tipo de servicio ofrecido y se cumpla con los tiempos de entrega de productos, se debe ser constante en las visitas a los distintos puntos de cobertura para mantener a los clientes, es importante contar con promociones claras que permitan a los clientes sentir que obtienen un valor agregado adicional del que fabricante ofrece.

El artículo de Walter Andía Valencia y Elizabeth Paucara Pinto (2013), titulado "Los planes de

negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias", Perú; brindan información sobre los términos frecuentemente utilizados en el inicio y mejora de actividades empresariales, ellos son: los planes de negocio y proyectos de inversión; con tal propósito describen las similitudes y diferencias, haciendo uso de los conceptos, objetivos y estructuras definidas en la bibliografía de la especialidad. Los referentes teóricos fueron: Andía Valencia Walter (2012); Flores Uribe Juan A. (2012); Flórez Uribe Juan A. (2007); Hernández Hernández Abraham y otros (2005); Viniestra Sergio (2007); Weinberger Villarán Karen (2009). De este concluye que un plan de negocios al igual que un proyecto de inversión surge debido a la existencia de oportunidades de negocios que pueden ser necesidades no satisfechas de los usuarios. Ambos conceptos tienen el mismo enfoque, ser un documento que sintetice lo que se desea lograr en la implementación de una actividad empresarial, ya sea personal y/o organizacional. La única diferencia en ambas terminologías es su aplicación, los proyectos de inversión usualmente tienen una aplicación organizacional, mientras que los planes de negocio tienen una tendencia unipersonal de negocios. estos términos generan oportunidades de mejora del servicio, dinamismo y actualización del negocio.

En la investigación de López Córdova Verna Isabel (2010) denominada "Plan de negocios para la instalación de una clínica privada especializada en tratamiento de trastornos alimenticio", Perú. ver si obtiene una viabilidad económica y financiera del plan de negocios para un la implementación de una clínica de trastornos alimenticios en Lima. La motivación de este proyecto radica en el hecho que se trate las enfermedades alimenticias como un problema serio debido a que están teniendo un alto crecimiento. Además que es un sector que se encuentra en plena expansión y durante los próximos años será uno de los nichos de mercado con mayor crecimiento debido a los prototipos existentes en la población y la carencia de clínicas privadas que se especialicen en este tipo de enfermedades. Predominando Alvarez, J. Franco, P. como referente principal de la temática. Se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo, basado el instrumento encuesta. Las conclusiones generales mediante este plan de negocios se ha pretendido establecer cuáles serían todos los pasos a seguir para la realización para una clínica de

trastornos alimenticios. la solución dada cumple con los objetivos de inversión rentable desde el punto de vista de los inversores y de un producto atractivo desde el punto de vista de los clientes.

Así mismo, los siguientes son autores que con sus trabajos investigativos se refieren al tema:

- “Plan de negocios productora de eventos” Ana Inés Berhongaray (2012), Argentina.
- “Plan de negocios para formar una empresa de venta de insumos médicos” Marcelo Javier Valenzuela Arancibia (2011), Chile.
- “Plan de negocios para una empresa de productos naturales para el cuidado personal” Rubí Alejandra Guzmán Marchant (2012), Chile.
- “Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: “nutri-grill”, Leonardo Valenzuela Neda (2013), Chile.
- “Propuesta de un plan de negocios de empresa de servicios de eficiencia energética y comercialización de iluminación LED” Iván Santander Ramírez (2012), Chile.
- “Plan de negocios para la creación del restaurante de carnes a la parrilla “fusión parrilla”, Diego Ignacio Cevallos Pérez (2011), Ecuador.
- “Plan de negocios para la comercialización de producto para limpiar autos, en el distrito metropolitano de Quito” Ana María Córdoba Escobar (2012), Ecuador.
- “Plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique al diseño, elaboración artesanal y comercialización de objetos de vidrio fundido para hoteles y restaurantes en la ciudad de Quito” de la autora María Eugenia Fiallo Meza (2012), Ecuador.
- “Plan de negocios para la producción y exportación de paté de alcachofa” de Santiago Andrés Idrobo Dueñas (2009), Ecuador.
- “Plan de negocios para la creación del Restaurante “Renacer” especializado en elaborar platos en base de flores” tesis de Marie Guiselle Martínez Bohórquez (2009), Ecuador.
- “Plan de negocios para el redireccionamiento empresarial de Modu Mobili S.A.”, Natasha Ranghi Tartaglione y Andrea Hidalgo Maldonado (2009), Ecuador.
- “Plan de negocio para los productos de panadería, abarrotería e higiene personal, de los productores que apoya la fundación para el autodesarrollo de la micro y pequeña empresa, (FADEMYPE)” Liliana Sabrina Burgos Ramos,

Jeannette Yanira Cabezas Larios y Lissette Margarita Funes Benitez (2012), El Salvador.

“Plan de negocios para la implementación de una Sucursal del Restaurante D`Camarón, en Bahía de Caráquez” Luis Jacinto Mendoza Madrid (2012), España.

“Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala”, Juan Carlos Quintanilla Quiñonez (2011), Guatemala.

“Diseño de un plan de negocios para una empresa de reciclaje” tesis de Katerine Jimena Barreiro Franco (2013), México.

“Plan de negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima” de Mirella De Souza Nogueira Costa, Farydee Montoya Farach De Falconi y Enrique Peñaloza Rojas (2009), Perú.

#### *Ámbito Nacional:*

En el trabajo de grado de Jessica Milena Guzmán Zapata y Liz Geraldine Robayo Gutiérrez (2012), titulado “Plan de negocios para la creación de la empresa exportadora de panela “Sukero S.A.S”, Colombia; establecieron un Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de panela a los mercados de Alemania y Estados Unidos; utilizando el enfoque metodológico cuantitativo, basado en la encuesta vía internet. Finalmente llega a la conclusión de que el plan de negocios muestra que hay un mercado disponible e interesado por la panela. La empresa SUKERO S.A.S. tendrá un gran impacto en Estados Unidos y Alemania, ya que allí la oferta de panela es limitada, y además, allí viven latinos y extranjeros conocedores de este producto.

La siguiente tesis se titula “Plan de negocios para crear una empresa de chocolatería fina artesanal” realizada por Fabian Andrés Fonseca Ordoñez y Carlos Arturo Rivera Torres (2012), Colombia; consiste en la creación de una pequeña empresa de chocolatería fina artesanal en la capital del país, la cual se caracterizará por la elaboración de chocolates finos con la posibilidad de personalización de los productos a la medida de los clientes; además de contar con un factor clave de comercialización, como lo es la venta electrónica. Los autores utilizan el enfoque cuantitativo y cualitativo, por medio de una investigación descriptiva; e instrumentos como, entrevista, observación, revisión documental. De acuerdo a la evaluación económico-financiera, llegaron a la conclusión de que el proyecto es



rentable. Considerando un panorama pesimista de participación en el mercado de únicamente 0.5% en el primer año de operación del proyecto, la inversión se podrá recuperar en el tercer año.

En la investigación de John Alexander Aparicio Veloza (2009) denominada "Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de leche enfrida" Colombia. Analizar si permite crear una empresa viable, dedicada a la comercialización y el transporte de leche, que aprovecha la prohibición de la venta de leche cruda y el creciente establecimiento de centros de acopio regionales a lo largo de las zonas lecheras de Colombia. Utilizó un enfoque metodológico cuantitativo y el instrumento utilizado fue la encuesta. Las conclusiones generales de esta tesis, es que habrá una rentabilidad que supera las expectativas del estudiante emprendedor; además existe la plena viabilidad técnica, económica, financiera, legal y administrativa para iniciar con esta oportunidad de negocio.

De acuerdo a lo investigado por Cifuentes Omar A. (2010) titulado "El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica", Colombia; tuvo como propósito conocer cómo se debe concebir y adelantar un plan de negocio, para que sirva de guía a los emprendedores. Para ello se basó en Fernández (2005); Nasser (2004); Cotera, Matiz, Crissien, Salcedo, Vanegas, y Arevalo (2006); Cotera, Matiz Crissien, Salcedo, Vanegas, y Arévalo (2006); Harrington, Fernández, Baptista (1997). Así mismo, la metodología utilizada fue la investigación descriptiva y revisión bibliográfica. Finalmente determinó que el plan de negocio es una técnica que permite de manera ordenada establecer la aceptación de un producto y/o servicio, su precio, demanda y determinar sus ingresos. Consta de cuatro etapas: de mercado, técnico, administrativo y legal, económico y financiero. El no apoyarse en esta técnica para evaluar la viabilidad y sostenibilidad incrementa los riesgos de fracaso del negocio.

En la tesis doctoral de Hernández Germán David Morales Martínez y Fernando José Rueda Bretton (2009), titulada "Plan de negocios para la creación de una empresa de servicio móvil de comida Fast Good en la ciudad de Bogotá", Colombia; tuvo como propósito elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa que preste el servicio de FGM a determinados sectores económicos en la ciudad de Bogotá. Siendo así, utilizaron el enfoque metodológico cualitativo, basado en

análisis documental y cuestionario. Para concluir que el proyecto presenta viabilidad en todos los aspectos estudiados; marketing, producción, organizacional y legal, y financiero, por cuanto no se presenta ningún tipo de restricción.

De acuerdo a lo investigado por Angélica Chartano Hernández, Gabriela Del Valle Moreno, y Jenny Giraldo Loaiza (2013) titulado "Plan de negocios: creación de una empresa para la realización de proyectos de responsabilidad social empresarial a través de estrategias desde las industrias culturales", Colombia; tuvo como fundamento establecer una propuesta de crear un plan de negocios que involucre a la empresa privada, la RSE y las industrias creativas como estrategia de aplicación de proyectos en las empresas; predominando Geoffrey Heal (2005); Guarnizo (2007); y Corporate Social Responsibility (2012) como principales referentes teóricos. Así mismo, tomaron el enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, mediante un análisis documental y encuestas. Finalmente concluyen que Colombia es un país que va por buen camino, hacia las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y al mismo tiempo reconocemos que el compromiso es grande y que los resultados lograrán encaminar al sector empresarial y a las industrias culturales a un país sostenible y responsable en todos los sentidos y líneas de trabajo.

En el trabajo investigativo de Mónica Romero Castañeda (2010), titulado "Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para dama en la ciudad de Santiago de Cali", Colombia; presentó como objetivo responder a la pregunta de Cuál es la factibilidad de creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para dama en la ciudad de Santiago de Cali; siendo Porter (2002); Stanton, Etzel, y Walker (2003); Antolínez (2007), los autores más representativos de apoyo a la investigación. También utilizó el enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, basado en el análisis documental y entrevistas. Finalmente concluyó que el proyecto presenta una excelente oportunidad para el emprendedor de alcanzar los objetivos propuestos en su idea de negocio.

En el trabajo de grado de Adriana Patricia Jiménez y Real Nathalia Palacios Murcia (2011), titulado "Plan de Negocio para la Creación y Desarrollo de empresa de bocadillos de mi tierra", Colombia; tuvo como propósito crear una empresa

productora y comercializadora de bocadillos elaborados a base de pulpas frutales utilizando técnicas innovadoras que impacten al consumidor interno y externo de forma directa, con el fin de obtener beneficios económicos, sociales, culturales y personales. Para ello tomaron a Rodríguez Borray y Rangel Moreno como referente teórico más influyente. Así mismo, utilizó el enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, basados en la encuesta y observación. Finalmente concluye que la empresa Bocadillos de Mi Tierra Ltda. tiene gran ventaja frente a la competencia y sus resultados en niveles de rentabilidad son buenos: La empresa es única en el mercado de producción de bocadillos de diferentes sabores.

De acuerdo con la investigación "La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial" de Jaime Andrés De acuerdo con la investigación "La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial" de Jaime Andrés Correa García, Leidy Johana Ramírez Bedoya y Carlos Eduardo Castaño Ríos (2010), Colombia; García, Leidy Johana Ramírez Bedoya y Carlos Eduardo Castaño Ríos (2010), Colombia; tuvo como objetivo identificar la importancia estratégica de la planeación financiera para la creación de empresas sostenibles en el tiempo. La revisión documental comprendió principalmente los siguientes autores: Varela (2001), Sapag & Sapag (2003), Black & Tarquin (2006), Meléndez (2005), Correa, Jaramillo, Ramírez & Castaño (2008), Correa & Jaramillo (2007), Frixione (2004), Mejía (2005), Ramírez & Vanegas (2008), Sánchez (2006), Castaño (2009), García (1999), Castaño & Ramírez (2009), Ramírez (2006) y Soto & Dolan (2004). Entre las principales conclusiones expone que la falta de formulación de un plan de negocios dificulta la puesta en marcha del mismo, por lo que su supervivencia y posterior crecimiento y desarrollo se ven afectados. Asimismo, la planeación financiera constituye una herramienta de gestión empresarial sumamente importante que permite visualizar el proyecto de creación de empresa de forma global en términos financieros, por lo que las estrategias y planes operativos son cuantificados y proyectados a futuro.

Vivian Rocío Montoya Giraldo, Jacqueline Mora Torres, Ricardo Peña León y Maira Cristina Reyes Pérez (2011), titulado "Plan de negocios ropa interior femenina "MORANGO", Colombia.

Alexander Gaviria (2009), titulada "Plan de

negocios para la creación de la empresa de confección de Jeans que permite a los compradores diseñar y adquirir el Jean por medio de una página web", Colombia.

En el taller de grado II de los estudiantes de Administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana (2011), titulado "Elaboración de un plan de negocios para la creación de una micro empresa de reciclaje operada por habitantes de calle", Colombia.

Greiz Natalia Salinas Morales (2012), titulado "Plan de negocios para la creación de una empresa de artículos de moda femenina a partir de materiales reciclables como neumáticos y retazos de cuero en la ciudad de Pereira", Colombia.

Susana Roa Jiménez y Claudia Patricia Vera Cala (2013), titulado "Plan de negocios para una tienda que comercialice ropa infantil en la ciudad de Bogotá.", Colombia.

Rafael Eduardo Riveros Castillo (2011), llamado "Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de "outsourcing" en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa", Colombia.

Yanette Guerrero Sánchez (2012) titulado "Plan de negocios para una empresa de cuadros hechos a mano", Colombia.

Paola Andrea Rojas González (2010), conocida como "Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en logística portuaria para atender las necesidades de los buques de las empresas navieras que atracan en puertos colombianos", Colombia.

Janneth Lucia Tabares Ruiz (2012) en "Plan de negocios para la creación de la microempresa party city girls", Colombia.

Sandra Milena Arcila (2010), titulada "Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca", Colombia.

Paola Lizcano Ferrer y Lizeth Quintero Vargas (2012), conocido como "Plan exportador artesanías el telar Colombia", Colombia.

Nicolás Jiménez Rueda (2009), titulada "Plan de Negocio para la Creación y Desarrollo de un Sistema Móvil de Lavado a Vapor de Automóviles en Bogotá D.C.", Colombia.

Carolina Ochoa Martínez (2009), en la investigación "Plan de negocios para una cooperativa agrícola de trabajo asociado de producción y comercialización de plátano orgánico en el departamento de Cundinamarca", Colombia.

“Formulación de un plan de negocios para la exportación de aceite de aguacate” de Daniela Patiño Victoria y Vanessa Largo Grisales (2010), Colombia.

Silvia Tovar Vélez y Erick Mick clausen (2011) realizaron el artículo “Plan de Negocios sector Hotelero Hotel Boutique”, Colombia.

“Elaboración de un plan de negocios para la constitución de una empresa colombiana productora y comercializadora de piel de chinchillas” artículo de Cesar Pulido Hernández (2011), Colombia.

Paola Rodríguez, Ivonne Garay y Jorge Gutiérrez (2011) con el artículo “Plan de negocios para exportar panela pulverizada orgánica en stick pack de 8GR a Quebec, Canadá”, Colombia.

Beatriz Piedad Carvajal Olmedo (2011), titulada “Plan de comercio exterior y negocios internacionales de la importación de calentadores de agua solares”, Colombia.

Diana María Peñalosa Tibaquira (2009), titulado “Plan de negocio para la creación de un restaurante bar temático de fútbol”, Colombia.

## Resultados y discusión

La investigación llevada a cabo está basada en 50 tesis y artículos científicos encontrados en la web; de los cuales 28 son del ámbito nacional y 22 del internacional. A continuación se resaltan los apartados de mayor relevancia de la información encontrada:

En el desarrollo investigativo acerca del tema “Planes de Negocios”, se encontró que la mayor parte de los propósitos u objetivos de las investigaciones tienen grandes relaciones, ya que, al desarrollar y diseñar un documento como éstos, siempre busca determinar su factibilidad y viabilidad económica, comercial y financiera en el proceso de crear empresa. Además, el desarrollar un plan de negocios bien estructurado permite al empresario tener una visión global del mercado al cual va a introducirse y competir, determinando con precisión si en realidad es o no es factible la creación de la empresa. Sin embargo, el elaborar un buen plan de negocios, requiere de una muy buena idea de negocio, que ésta sea innovadora para el mercado en el que se va a introducir, donde, el proceso de redacción y estructuración de dicho documento (plan de negocio) sea claro, pertinente, realizable y viable para la creación y desarrollo de una empresa. En esencia, el crear un plan de negocio, garantiza un buen desarrollo

empresarial acompañado de una competitividad intelectual, práctica y novedosa a nivel empresarial; ayudando a minimizar el riesgo de un posible fracaso.

De otra parte, en la revisión se encontró la siguiente información en cuanto a los países que publicaron sobre el tema investigado. Cabe destacar que estos no fueron elegidos, sino que son el resultado de la revisión investigativa en la web (Tabla 1).

**Tabla 1.** Países que han publicado sobre el tema.

País	Cantidad	%
Colombia	28	56%
Ecuador	9	18%
Chile	4	8%
Perú	3	6%
El Salvador	1	2%
España	1	2%
Guatemala	1	2%
Costa Rica	1	2%
México	1	2%
Argentina	1	2%
Total	50	100%

Fuente: elaboración propia de los autores, consultas en web.

En este se encontró que los países que más presencia hicieron en cada uno de los documentos, fueron en su orden: Colombia con 28, Ecuador 9, Chile 4, Perú 3, y El Salvador, España, Guatemala, Costa Rica, México, y Argentina solo uno.

En cuanto a la metodología, en el enfoque sobresale el cualitativo y cuantitativo. El tipo de investigación predominante es la descriptiva, análisis documental y exploratoria. Y los instrumentos más utilizados fueron la entrevista, observación, revisión bibliográfica, encuesta y grupo focal; por medio de cuestionarios.

Así mismo, los referentes teóricos asumidos por los autores y que fueron nombrados más de una vez en diferentes artículos fueron: Baca (1995, 1999, 2006); Kotler P. Y Armstrong G. (2005); Philip Kotler (1980, 2001, 2008); Sapag & Sapag (2003); Malhotra, N. (2008); Alcaraz, R. (2006); Chiavenato (2000, 2002); Canelos (2003); Porter, M. E. (1991, 2002); Gary Armstrong, Philip kotler, (2000, 2004); Varela (2001).

Dentro de las conclusiones se destaca que el plan de negocio es una técnica que permite de manera ordenada establecer la aceptación de un producto o servicio, su precio, demanda y determinar sus ingresos. El no apoyarse en él, para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de una idea de negocio, incrementa sus riesgos de fracaso (Cifuentes, 2010).

Éste sirve para todo tipo de proyecto, debido a que permite analizar la factibilidad del negocio, tanto técnica como rentablemente; es una guía que estructura las acciones a implementar, las cuales son parte de una estrategia y sirve para poder planificar; y permite encuadrar y ordenar de manera eficiente todo lo necesario para poder brindar un servicio que genere valor y sea sustentable (Berhongaray, 2012).

Por tanto, un plan de negocios surge debido a la existencia de oportunidades de negocios que pueden ser necesidades no satisfechas de los usuarios; enfocándose en ser un documento que sintetice el deseo a lograr en la implementación de una actividad empresarial, ya sea personal y organizacional (Valencia & Pinto, 2013). Por tanto la puesta en marcha de una empresa sin la elaboración de un plan de negocios genera muchos más riesgos e incertidumbres que si lo desarrollan; puesto que permitió una visión aproximada de los hechos futuros.

En Colombia, a diferencia de otros países, todavía realizan planes de negocios a la hora de crear empresas; aunque esta herramienta poco a poco se ha ido subvalorando, debido al tiempo y costo que se debe invertir para llevarlo a cabo. Pero cabe resaltar, que en nuestro país se ha formulado más planes de negocio porque hay mayor emprendimiento, son las que más investigan, y porque han encontrado en ella una manera eficaz de saber si la idea de negocio es viable.

Es así como se puede deducir que el plan de negocio ya no tiene la misma importancia como una actividad necesaria antes de crear en empresas, sino que prefieren realizarlo de una manera rápida.

A continuación se presenta por último, las etapas que componen el plan de negocios, luego de la revisión de la información de un grupo de autores:

Según los aportes de autores como Varela (citado por Cifuentes, 2010); Gaviria (2009), Barreiro (2013); Valencia & Pinto (2013); Burgos, Cabezas & Funes (2012); Jiménez (2009); el plan de negocio para su excelente realización requiere de las siguientes etapas:

El primer paso para el proceso de un plan de negocio, es tener una idea clara del proyecto que se quiere realizar; luego un análisis del entorno, análisis de necesidades y oportunidades, el cual dirá que tan viable es emprender el proyecto y que tan fácil será comercializar el bien o servicio que se ofrece. Después de ello, se debe hacer el estudio y evaluación de proyectos para poder tomar una

decisión de si conviene o no poner en marcha el proyecto.

#### *Etapas o Procedimiento*

*Resumen ejecutivo:* Es como un plan de negocios en miniatura. Su objetivo es captar la atención de los inversores y hacer que sigan leyendo el resto del documento. En tan solo dos o tres páginas. El resumen debe ofrecer una visión global de toda la oportunidad del negocio, redactándose en la fase final del borrador. También deberá incluir algunos datos financieros de la importancia, la cantidad necesaria de financiación externa y oportunidades de salida que el proyecto ofrece a los inversores.

*Estudio de mercado:* Es el instrumento que posibilita a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

El objetivo de este análisis es determinar la existencia real de clientes para el servicio que se va a prestar, así como la disposición de estos para pagar el precio establecido, la cantidad que probablemente será demandada, los mecanismos de mercadeo, la identificación de posibles ventajas competitivas y comportamientos del consumidor.

La investigación también permite saber en qué mercado va a actuar la empresa, que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quienes son los competidores, quienes y en qué cantidades van a comprar el producto, a qué precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

Para lograr desarrollar un análisis acertado del mercado, es necesario considerar los siguientes componentes: Análisis del sector, Análisis del mercado y Plan de mercadeo. Esta información se obtiene de dos formas, utilizando fuentes de información primaria y fuentes de información secundaria.

*Estudio técnico:* Es una de las estrategias más importantes que se pueden implementar, ya que desde la distribución de la planta hasta la logística de entrega del producto son de vital importancia para reducir costos en ambas formas.

El estudio técnico tiene por objeto proveer información para cualificar el monto de las inversiones y costos de operación pertenecientes a esta área. Su propósito es determinar las condiciones técnicas de realización del proyecto



(materias primas, energía, mano de obra, etc.). Este estudio se divide en 3 partes, determinación del tamaño de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto.

El estudio técnico contesta preguntas como: ¿Dónde ubicar la empresa, o las instalaciones del proyecto? ¿Dónde obtener los materiales o materia prima? ¿Qué máquinas y procesos usar? ¿Cuáles son las tecnologías existentes? ¿Qué personal es necesario para llevar a cabo este proyecto? Una vez contestada estas preguntas no solo nos ayudara para el estudio técnico si no será de gran ayuda para el estudio organizacional y financiero.

Este análisis debe ir de la mano con el de mercado ya que a partir de la demanda definida se plantearán los niveles de venta a atender.

*Estudio organizacional y legal:* El análisis administrativo y legal son los que determinan el orden de una empresa y como se piensa disponer de todos los recursos que tenga disponible. Lo primero que se tiene que realizar son los lineamientos estratégicos, estos incluyen la misión y visión, para después diseñar los objetivos estratégicos de la empresa.

De igual manera, es necesario definir los socios y su participación, las personas que ocuparán los diferentes cargos y la política de administración de estos. Igualmente, se debe describir la estructura a través de un organigrama, definiendo la línea de autoridad y los mecanismos de control.

Es importante considerar la capacidad real de la empresa para la vinculación de personal. Se debe determinar el valor de los salarios considerando los aportes exigidos por la ley, así como las variaciones que tendrán en el tiempo.

Finalmente el estudio administrativo ayudará a definir diversos factores como son: División de trabajo, delegación de funciones, jerarquización de puestos, equipamiento, logística que se usara, tecnología más adecuada incluyendo equipos y software, necesidades de espacio físico para producción, oficinas, estacionamiento, aire acondicionado, iluminación, entre otros. Los procedimientos administrativos son importantes ya que influyen de manera directa en el costo e inversión del proyecto.

Respecto al marco legal, éste es la forma en que la empresa se identifica frente al gobierno y los otros entes regulatorios del estado; teniendo como objetivo definir la posibilidad legal que existe para que el negocio se establezca y opere. Temas como

permisos, reglamentaciones, leyes, obligaciones, efectos sociales, responsabilidades, tipo de sociedad, entre otros, deben estudiarse.

*Estudio financiero:* Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

Por tanto, el análisis financiero pretende determinar las características económicas del proyecto, medir la cantidad de recursos necesarios y las posibles fuentes. Así mismo, analizar la liquidez y realizar las proyecciones necesarias. Para esto es necesario identificar los siguientes componentes:

*Flujo de caja:* Permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo del proyecto.

*Estado de resultados:* Muestra las utilidades producidas por el negocio y compara ingresos causados, con costos y gastos causados en un periodo de operación.

*Balance:* Muestra el estado de las diversas cuentas al final de un periodo de análisis.

También ayudará a determinar la suma de los recursos económicos para la ejecución del proyecto, el costo de operación de la planta (ventas, producción y administración), la factibilidad o viabilidad económica del proyecto. Si los resultados muestran que la inversión no es factible, se deberá evaluar la alternativa que más convenga a la empresa.

*Análisis social y ambiental*

El análisis social y ambiental es el enfoque hacia

la responsabilidad social y es muy importante para el tipo de empresa que produce desechos como son las fábricas.

Para ello es necesario describir los riesgos que tiene en materia ambiental por emisiones, residuos, etc. Se deben incluir los posibles riesgos para los trabajadores y los mecanismos de seguridad.

En el aspecto social, se determina cuáles son los efectos que la empresa tendrá en materia de empleo, impuestos, salud, educación, etc.

#### *Documentos de soporte*

Todos los documentos que sean parte del plan de negocio y que ayuden a entender con más claridad el proyecto a realizar. Estos documentos incluyen patentes registradas, fotos del producto, diseño del plan de negocio, hoja de vida del emprendedor y contratos de tercerización que tenga con los satélites y empresas de entrega de mercancías.

Finalmente se incluye la decisión que se ha tomado si llevar a cabo o no el proyecto, de acuerdo a todos los estudios e investigaciones estudiadas anteriormente.

#### **Conclusiones**

El plan de negocios es una herramienta importante para crear empresa, ya que partiendo de una idea de negocio, éste permite mostrar de una manera muy cercana las posibilidades de supervivencia en el mercado.

En consecuencia, muestra un panorama amplio y muy cercano a la realidad de los posibles resultados que arrojará la empresa luego de ser puesta en funcionamiento y como va a ser su comportamiento en un determinado tiempo; sin ser esta la verdad absoluta, sino una realidad aproximada.

Es necesario estudiar detalladamente si nuestra idea de negocio va a suplir o crear una necesidad, satisfaciendo a una población; para así lograr el éxito esperado. De lo contrario llevaríamos a cabo un sin número de costos y gastos innecesarios, perjudiciales para nuestra vida financiera.

De acuerdo con lo identificado en la revisión documental, en nuestro entorno, son pocas las personas que deciden e invierten en investigar, sino que inician un negocio basado en idealismos, poco acertados. Aunque las grandes empresas cuando deciden ampliar su estructura, no se arriesgan a perder dinero, sino que realizan su respectivo estudio.

Cabe resaltar que para llevar a cabo un plan de negocios se debe tener en cuenta como mínimo las siguientes etapas: Resumen ejecutivo, que es una visión global de la idea de negocio. Estudio de mercado, que es el análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis de los precios y análisis de la comercialización. Estudio técnico, busca determinar si es posible lograr elaborar y vender el servicio con la calidad y costo requerido. Estudio organizacional y legal, analiza el tipo de sociedad, los requisitos para la conformación y sus implicaciones en materia tributaria y las dificultades que pueda tener el negocio por temas de ley o reglamentación urbana. Estudio financiero, permite evaluar la factibilidad del proyecto y determinar los posibles retornos para los inversionistas; por tanto, es donde se valida si la empresa es financieramente viable, esto significa si va poder generar utilidades en por lo menos cinco años. Análisis social y ambiental, es el enfoque hacia la responsabilidad social.

Por último, se recomienda realizar más investigaciones pero que demuestren datos estadísticos sobre la creación de empresas con y sin planes de negocios y todo lo relacionado sobre ello.

#### **Literatura citada**

- Aparicio, J. A. (2009). Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de leche enfriada (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis183.pdf>
- Arcila, S. M. (2010). Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca (Tesis de grado). Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia. <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3111/T11.10%20A26p.pdf?sequence=1>
- Asanza, H. E. y Bernal, E. L. (2009). Plan de negocios para la creación de una Escuela de Postgrado en Tecnologías Informáticas y de Telecomunicaciones en la FIEC-ESPOL (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/14279?mode=full>
- Ávalos, A. L. y Murillo, V. M. (2013). La necesidad de capacitación en planes de negocio en las micro empresas de la zona de occidente de Costa Rica. *InterSedes: Revista de las Sedes Regionales*, 14(29), 56-80.
- Barreiro, K. J. (2013). Diseño de un plan de negocios para una empresa de reciclaje (Tesis de grado). Instituto Politécnico Nacional, México. <http://148.204.210>

- 201/tesis/1389730043807TESISDISEODE.pdf
- Berhongaray, A. I. (2012). Plan de negocios productora de eventos (Trabajo de grado). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. <http://bdigital.uncu.edu.ar/objetosdigitales/4925/berhongaray-plan-negociosproductora-eventos.pdf>
- Burgos, L. S., Cabezas, J. Y., y Funes, L. M. (2012). Plan de negocio para los productos de panadería, abarrotería e higiene personal, de los productores que apoya la fundación para el autodesarrollo del micro y pequeña empresa, (FADEMYPE) (Tesis de especialización). Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador. [http://ri.ues.edu.sv/1105/1/Tesis arreglada.pdf](http://ri.ues.edu.sv/1105/1/Tesis%20arreglada.pdf)
- Carvajal, B. P. (2011). Plan de comercio exterior y negocios internacionales de la importación de calentadores de agua solares. Colombia. Recuperado de <http://core.ac.uk/display/14710648>
- Cevallos, D. I. (2011). Plan de negocios para la creación del restaurante de carnes a la parrilla "fusión parrilla" (Tesis de grado). Universidad de Especialidades Turísticas UCT, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/388/1/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20PARA%20LA%20CREACION%20DEL%20RESTAURANTE%20DE%20ESPECIALIDADES.pdf>
- Chartano, A., Del Valle, G., y Giraldo, J. (2013). Plan de negocios: creación de una empresa para la realización de proyectos de responsabilidad social empresarial a través de estrategias desde las industrias culturales (Tesis de especialización). Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Bogotá, Colombia. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4300/52108249-2013.pdf?sequence=1>
- Cifuentes, O. (2010). El plan de negocio como una herramienta metodológica y científica. Revista Aglala, 1(1), 1-22. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/journals/index.php/aglala/article/view/98/80>
- Contreras, D. J., Zerna, E. y Campoverde Á. G. (2010). Plan de negocios para la creación de una empresa organizadora de eventos en la ciudad de Guayaquil (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10849/1/Plan%20de%20Negocios%20para%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20una%20empresa.pdf>
- Córdoba, A. M. (2012). Plan de negocios para la comercialización de producto para limpiar autos, en el distrito metropolitano de Quito (Tesis de grado). Universidad Internacional de Ecuador, Quito, Ecuador. <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/39/1/PLAN%20DE%20NEGOCIOS%20PARA%20LA%20COMERCIALIZACION%20DE%20PRODUCTO%20PARA%20LIMPIAR%20AUTOS,%20EN%20EL%20DISTRITO%20METROPOLITANO%20DE%20QUITO.pdf>
- Correa, J. A., Ramírez, L. J., y Castaño, C. E. (2010). La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. Rev.fac.cienc.econ., 18(1), 179-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90920479010>
- De Souza, M., Montoya, F. y Peñaloza, E. (2009). Plan de negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1674/DE\\_SOUZA\\_MONTOYA\\_PE%20%91ALOZA\\_VEGETALES\\_ORGANICOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1674/DE_SOUZA_MONTOYA_PE%20%91ALOZA_VEGETALES_ORGANICOS.pdf?sequence=1)
- Fernández, M. (2013). Plan de negocio para establecer una empresa distribuidora de productos de consumo masivo dirigida al mercado detallista insatisfecho de la provincia de Los Ríos y sus alrededores (Tesis de grado). Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, Ecuador. <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/246/1/40580.pdf>
- Fiallo, M. E. (2012). Plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique al diseño, elaboración artesanal y comercialización de objetos de vidrio fundido para hoteles y restaurantes en la ciudad de Quito (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/5429>
- Fonseca, F. A. y Rivera, C. A. (2012). Plan de negocios para crear una empresa de chocolatería fina artesanal (Tesis de especialización). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de [http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2774/Fonseca Fabian2012.pdf?sequence=1](http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2774/Fonseca%20Fabian2012.pdf?sequence=1)
- Gaviria, A. (2009). Plan de negocios para la creación de la empresa de confección de Jeans que permite a los compradores diseñar y adquirir el jean por medio de una página web (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis188.pdf>
- Guerrero, Y. (2012). Plan de negocios para una empresa de cuadros hechos a mano (Tesis de grado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/1843/GuerreroYanette2012.pdf.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Guzmán, J. M. y Robayo, L. G. (2012). Plan de negocios para la creación de la empresa exportadora de panela "Sukero S.A.S" (Tesis de grado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <http://www.panellamonitor.org/media/docrepro/document/files/plan-de-negocios-para-la-creacion-de-la-empresa-exportadora-de-panela-sukero-s.a.s.pdf>
- Guzmán, R. A. (2012). Plan de negocios para una empresa de productos naturales para el cuidado personal (Tesis de grado). Universidad De Chile, Santiago de Chile, Chile. <http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111194>
- Idrobo, S. A. (2009). Plan de negocios para la producción

- y exportación de paté de alcachofa. Universidad de las Américas (Tesis de grado). Ecuador. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/2255>
- Jiménez, A. P. y Palacios, R. N. (2011). Plan de Negocio para la Creación y Desarrollo de empresa de bocadillos de mi tierra (Tesis de grado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/870/JimenezAdriana2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Jiménez, N. (2009). Plan de Negocio para la Creación y Desarrollo de un Sistema Móvil de Lavado a Vapor de Automóviles en Bogotá D.C. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9600/1/tesis96.pdf>
- Lizcano, P. y Quintero, L. (2012). Plan exportador artesanías el telar Colombia (Tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Bucaramanga, Colombia. [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3382/Liseth\\_Carolina\\_Quintero\\_Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3382/Liseth_Carolina_Quintero_Vargas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, V. I. (2010). Plan de negocios para la instalación de una clínica privada especializada en tratamiento de trastornos alimenticio (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/539>
- Martínez, M. G. (2009). Plan de negocios para la creación del Restaurante "Renacer" especializado en elaborar platos en base de flores (Tesis de grado). Universidad de Especialidades Turísticas, Quito, Ecuador. <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/273/3/Plan%20de%20negocios%20para%20la%20creacion%20del%20Restaurante%20Renacer%20especializado%20en%20laborar%20platos%20en%20base%20de%20flores.pdf>
- Mendoza, L. J. (2012). Plan de negocios para la implementación de una Sucursal del Restaurante D`Camarón, en Bahía de Caráquez (Tesis de grado). Universidad de las Américas, España.
- Montoya, V. R., Mora, J., Peña, R., y Reyes, M. C. (2011). Plan de negocios ropa interior femenina "MORANGO" (Tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. <http://es.scribd.com/doc/249454469/PLAN-DE-NEGOCIOS-ROPA-INTERIOR-FEMENINA-MORANGO#scribd>
- Morales, G. D. y Rueda, F. J. (2009). Plan de negocios para la creación de una empresa de servicio móvil de comida Fast Good en la ciudad de Bogotá (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/7268>
- Ochoa, C. (2009). Plan de negocios para una cooperativa agrícola de trabajo asociado de producción y comercialización de plátano orgánico en el departamento de Cundinamarca (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis246.pdf>
- Patiño, D. y Largo, V. (2010). Formulación de un plan de negocios para la exportación de aceite de aguacate (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2142/1/65811P298.pdf>
- Peñalosa, D. M. (2009). Plan de negocio para la creación de un restaurante bar temático de fútbol (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis85.pdf>
- Pulido, C. (2011). Elaboración de un plan de negocios para la constitución de una empresa colombiana productora y comercializadora de piel de chinchillas (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9423/1/tesis512.pdf>
- Quintanilla, J. C. (2011). Plan de negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices en el departamento de Guatemala (Trabajo de grado). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06\\_3164.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_3164.pdf)
- Ramírez, I. S. (2012). Propuesta de un plan de negocios de empresa de servicios de eficiencia energética y comercialización de iluminación LED. Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología, 15, 106-113. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/980/929>
- Ranghi, N. y Hidalgo, A. (2009). Plan de negocios para el redireccionamiento empresarial de Modu Mobili S.A. (Tesis de grado). Universidad de las Américas, Ecuador.
- Riveros, R. E. (2011). Plan estratégico de negocio para ofrecer servicios de "outsourcing" en el área administrativa y financiera para la pequeña y mediana empresa (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. <http://www.bdigital.unal.edu.co/6415/1/822019.2012.pdf>
- Roa, S. y Vera, C. P. (2013). Plan de negocios para una tienda que comercialice ropa infantil en la ciudad de Bogotá (Tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia
- Rodríguez, P., Garay, I. y Gutiérrez, J. (2011). Plan de negocios para exportar panela pulverizada orgánica en stick pack de 8GR a Quebec, Canadá (Tesis de especialización). Universidad de la Sabana, Chía, Colombia. Recuperado de <http://www.panela-monitor.org/media/docrepo/document/files/plan-de-negocios-para-exportar-panela-pulverizada-organica-en-stick-pack-de-8-gr-a-quebec-canada.pdf>
- Rojas, P. A. (2010). Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en logística portuaria para atender las necesidades de los buques de las empresas navieras que atracan en puertos colombianos (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis385.pdf>



- Romero M. (2010). Plan de negocio para la creación de una empresa de producción y comercialización de calzado para dama en la ciudad de Santiago de Cali (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali, Colombia. Recuperado de [http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Contaduria\\_Publica/97%20m%20romero.pdf](http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Contaduria_Publica/97%20m%20romero.pdf)
- Salinas, G. N. (2012). Plan de negocios para la creación de una empresa de artículos de moda femenina a partir de materiales reciclables como neumáticos y retazos de cuero en la ciudad de Pereira (Tesis de grado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2765/1/6581186132S165.pdf>
- Tabares, J. L. (2012). Plan de negocios para la creación de la microempresa party city girls (Tesis de grado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de Taller de grado II de los estudiantes de Administración de empresas de la Pontificia Universidad Javeriana (2011). Elaboración de un plan de negocios para la creación de una micro empresa de reciclaje operada por habitantes de calle. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis59.pdf>
- Tovar, S. y clausen, E. M. (2011). Plan de Negocios sector Hotelero Hotel Boutique (Tesis de grado). Colegio de Estudios Superior de Administración. Colombia. Recuperado de <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/407/5/TG00590.pdf>
- Valencia, W. A. y Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, 16(1), 80-84. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v16\\_n1/pdf/a09v16n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v16_n1/pdf/a09v16n1.pdf)
- Valenzuela, L. (2013). Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: "nutri-grill" (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. [http://tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115467/cf-valenzuela\\_ln.pdf?sequence=1](http://tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115467/cf-valenzuela_ln.pdf?sequence=1)
- Valenzuela, M. J. (2013). Plan de negocios para formar una empresa de venta de insumos médicos (Tesis de maestría). Universidad de Chile, Chile. [http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114311/cf-valenzuela\\_ma.pdf?sequence=1](http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114311/cf-valenzuela_ma.pdf?sequence=1)