

DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS PARA SERVICIO DE LEVANTAMIENTO DE REQUISITOS EN PYMES

Juan Diego Monsalve Álvarez

jdma99@hotmail.com

316 343 32 51

Trabajo de grado para optar el título de
Especialista en Gerencia de Información

Universidad de Medellín

Medellín

2012

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
1. TÍTULO	7
2. ANTECEDENTES	8
3. FORMULACIONES	9
3.1. Descripción o Planteamiento del Problema.....	9
3.2. Formulación del Problema	9
4. JUSTIFICACIÓN	10
5. OBJETIVOS	11
5.1. Objetivo General	11
5.2. Objetivos Específicos	11
6. ALCANCES O DELIMITACIONES	12
7. MARCOS DE REFERENCIA.....	13
7.1. Marco Contextual	13
7.2. Marco conceptual	15
8. PERFIL DEL NEGOCIO.....	16
8.1. Descripción del negocio	16
8.2. Mercado y clientes meta	16
8.3. Tendencias de crecimiento en el negocio	16

8.4.	Influencia sobre el precio	17
9.	LA VISIÓN Y LAS PERSONAS.....	18
9.1.	Experiencia laboral relacionada con el negocio que pienso desarrollar	18
9.2.	Antecedentes personales y educación.....	21
10.	COMUNICACIONES	22
10.1.	Herramientas tecnológicas y de comunicaciones.....	22
10.2.	Recursos necesarios.....	22
11.	ORGANIZACIÓN Y SEGUROS	24
11.1.	Organización de la empresa	24
11.2.	Consultores profesionales.....	24
11.3.	Licencias	25
12.	INSTALACIONES.....	26
12.1.	Criterios de ubicación de las instalaciones.....	26
13.	CONTABILIDAD Y FLUJO DE CAJA	27
13.1.	Contabilidad	27
13.2.	Planificación del flujo de caja	27
13.3.	Controles internos	28
14.	FINANCIACIÓN.....	29
14.1.	Estrategia de financiación	29
15.	COMERCIALIZACIÓN	30
15.1.	Plan de comercialización.....	30
15.2.	Control de compras y de inventario.....	30

15.3.	Políticas de capacitación	30
16.	PROGRAMA DE CRECIMIENTO	32
16.1.	Expansión	32
17.	BIBLIOGRAFÍA	34

1. TÍTULO

Consultoría en Levantamiento de Requisitos.

2. ANTECEDENTES

A través de mis labores realizadas en algunas empresas he obtenido conocimiento y experiencia para realizar análisis sobre una idea de negocio.

Experiencia laboral

Todo1, Medellín

- ✓ Analista de Aseguramiento de la Calidad de Software, para entidades como Commerce Bank en Miami, Banco Mercantil en Venezuela y Bancolombia sobre las aplicaciones de Comercio electrónico (FACTURANET, PSE, e-pagos)
- ✓ Levantamiento de Requisitos

TATA Consultancy Services, Medellín

- ✓ Analista Funcional para Bancolombia

MVM Ingeniería de Software, Medellín

- ✓ Analista Funcional
- ✓ Ingeniero de Requisitos

3. FORMULACIONES

3.1. DESCRIPCIÓN O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas de desarrollo de software deben mantener una investigación continua alrededor de mecanismos que les permitan aumentar la confiabilidad de los requisitos, para disminuir los riesgos y los sobrecostos en el proceso de desarrollo.

Actualmente se hace necesario contar con ingenieros que puedan levantar la información requerida para el buen funcionamiento del software, teniendo presente que se debe cumplir y satisfacer las necesidades del usuario. La metodología de trabajo que se tiene hoy día deja de lado muchos conceptos que son requeridos en el levantamiento de requisitos, uno de ellos es todo el contenido de los requisitos no funcionales que son los que definen el apoyo del entorno a las aplicaciones.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El desarrollo integral de soluciones requiere el levantamiento de la información clara y concreta, debido a que las empresas no tienen el personal con este conocimiento incurren en sobrecostos por reproceso y definiciones incompletas, que son resueltas cuando se cuenta con el apoyo de consultores/asesores con formación en Ingeniería de Requisitos.

4. JUSTIFICACIÓN

La aplicación de buenas prácticas en la gestión de requisitos de software es una condición fundamental para lograr productos de calidad.

Buena parte de los problemas que surgen a lo largo del proceso de desarrollo se deben a la carencia de un proceso adecuado de definición y entendimiento del problema y a la definición poco clara de las necesidades del cliente.

Es por lo anterior que cobra gran importancia el acompañamiento de personas que tengan conocimiento en Ingeniería de Requisitos que puedan apoyar a las empresas pequeñas y medianas, en la construcción de las aplicaciones que suplan sus propias necesidades.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique a prestar el servicio de consultoría, asesoría en levantamiento de requerimientos a las empresas desarrolladoras de software y empresas que lo soliciten.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las actividades complementarias a realizar para el establecimiento de un plan de negocios teniendo en cuenta los diferentes aspectos que lo componen.
- Establecer campo de acción para desarrollo de la idea de negocio.

6. ALCANCES O DELIMITACIONES

La presente propuesta tiene como alcance la elaboración del plan de negocios que ayuden a la identificación de aspectos claves en la creación de una empresa consultora/asesora en el levantamiento de requisitos para pequeñas y medianas empresas.

7. MARCOS DE REFERENCIA

7.1. MARCO CONTEXTUAL

Descripción del Proceso

El proceso del levantamiento de requisitos está basado en la exploración con herramientas para desarrollo de Software que tienen como objetivo definir claramente las necesidades del usuario/cliente y que permitan una trazabilidad de sus funcionalidades, los impactos que pueda ocasionar su liberación y los incidentes o eventos de fallas que pueda presentar, así como la ruta para darles solución.

1. Reunión: se concretan reuniones con el cliente para discutir las condiciones del trabajo y las especificaciones del contrato
 - 1.1. El consultor redacta el contrato de prestación de servicios profesionales con las condiciones habladas en las reuniones. Este contrato debe ser firmado con la aceptación de las dos partes
2. Bosquejo de los Objetivos y el plan de trabajo: se deben especificar las expectativas y compromisos de cada una de las partes, definir las metas y el método con el cual se va a trabajar, definir preguntas como: ¿Dónde? Y ¿Cómo comenzar?
3. Sondeo: contacto dentro de organización y los equipos de trabajo. Sondear problemas e insatisfacciones de la actividad que se está valorando.

4. Recolección de datos: con el fin de determinar problemas y conocer la forma de trabajo de la organización se realizan entrevistas, observaciones, convivencias, cuestionarios, consulta de documentos, reuniones, etc.
5. Diagnóstico: conocimiento del problema, se evalúa el estado de la actividad, determinar que procesos y artefactos usa la organización para la ejecución de esa actividad, examinar está definida o se encuentra implícita en otra
6. Planeación de acción: se definen los pasos a seguir para la solución del problema a criterio del consultor
7. Ejecución: se pone en marcha el plan de acción desarrollado en el paso anterior para la solución del problema específico
8. Evaluación: se realiza una auto-evaluación por parte del cliente, una evaluación del consultor y el nuevo diagnóstico de la fase.

7.2. MARCO CONCEPTUAL

Aspecto a tener presentes para definir los requerimientos

El propósito de las actividades vinculadas al levantamiento de requisitos es identificar claramente las necesidades funcionales y no funcionales que sean requeridas para una solución específica de la empresa. Para que el levantamiento de ésta información se realice de forma correcta y pueda obtener resultados exitosos se deben tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- Los requerimientos no son obvios y vienen de muchas fuentes.
- Son difíciles de expresar en palabras (el lenguaje es ambiguo).
- Existen muchos tipos de requerimientos y diferentes niveles de detalle.
- La cantidad de requerimientos en un proyecto puede ser difícil de manejar.
- Nunca son iguales. Algunos son más difíciles, más riesgosos, más importantes o más estables que otros.
- Los requerimientos están relacionados unos con otros, y a su vez se relacionan con otras partes del proceso.
- Cada requerimiento tiene propiedades únicas y abarcan áreas funcionales específicas.
- Un requerimiento puede cambiar a lo largo del ciclo de desarrollo.
- Son difíciles de cuantificar, ya que cada conjunto de requerimientos es particular para cada proyecto.

RESÚMEN

<u>Título del trabajo</u>	Plan de negocios para Servicio de levantamiento de requisitos en PYMES
<u>Autor</u>	Juan Diego Monsalve Álvarez
<u>Título otorgado</u>	Especialista en Gerencia de Información
<u>Asesor del trabajo</u>	Jaime Alberto Echeverri A.
<u>Programa de donde egresa</u>	Especialización Gerencia de Información
<u>Ciudad</u>	Medellín
<u>Año</u>	2013

Las empresas de desarrollo de software deben mantener una investigación continua alrededor de mecanismos que les permitan aumentar la confiabilidad de los requisitos, para disminuir los riesgos y los sobrecostos en el proceso de desarrollo. Actualmente se hace necesario contar con ingenieros que puedan levantar la información requerida para el buen funcionamiento del software, teniendo presente que se debe cumplir y satisfacer las necesidades del usuario.

La metodología de trabajo que se tiene hoy día deja de lado muchos conceptos que son requeridos en el levantamiento de requisitos, uno de ellos es todo el contenido de los requisitos no funcionales que son los que definen el apoyo del entorno a las aplicaciones. El desarrollo integral de soluciones requiere el levantamiento de la información clara y concreta, que son resueltas cuando se

cuenta con el apoyo de consultores/asesores con formación en Ingeniería de Requisitos.

La aplicación de buenas prácticas en la gestión de requisitos de software es una condición fundamental para lograr productos de calidad. Buena parte de los problemas que surgen a lo largo del proceso de desarrollo se deben a la carencia de un proceso adecuado de definición y entendimiento del problema y a la definición poco clara de las necesidades del cliente.

La presente propuesta tiene como alcance la elaboración del plan de negocios para la creación de un servicio en levantamiento de requisitos para pequeñas y medianas empresas.

8. PERFIL DEL NEGOCIO

8.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Proporcionar un servicio completo de levantamiento de requisitos, ofreciéndolo con calidad y teniendo siempre presente la persona y ser humano que está al frente de la atención del caso.

8.2. MERCADO Y CLIENTES META

Los clientes serán empresas pequeñas y medianas que requieren estructurar su proceso interno para la atención de sus propias necesidades a nivel de sistemas de información. El servicio puede ser prestado en las instalaciones del cliente o desde una ubicación remota brindando asesoría permanente.

8.3. TENDENCIAS DE CRECIMIENTO EN EL NEGOCIO

Las PYMES cada día requieren de la utilización de más sistemas de información y en la medida que aumenta su gestión demandan crecimiento de los mismos, es en este punto donde se requiere contar con un servicio externo para levantar las necesidades propias. Muestra de ello es la necesidad de tener sistemas especializados para cada negocio y por ende la aparición de nuevas empresas que los soporten, como es el caso de semaforización (Quipux), servicios de atención de clientes, CRM (UNE-MVM), servicios para call center (ALLUS), entre otros.

8.4. INFLUENCIA SOBRE EL PRECIO

Al inicio de actividades, es preciso ingresar dentro del promedio de precios que está determinado por la competencia; con el avance y la consolidación de los servicios en éste sector será posible ajustar las tarifas y generando satisfacción en los clientes se generará más confianza que permitirán fijar tarifas deseadas para obtener un buen rendimiento del negocio.

9. LA VISIÓN Y LAS PERSONAS

El deseo de construir un negocio propio y poder dedicarse a él. A nivel personal, he laborado en áreas de Desarrollo, Calidad y como tal en la labor de Levantamiento de requisitos, tanto funcional como de procesos.

He trabajado con empresas que prestan servicios Outsourcing e Insourcing, en grandes empresas, como analistas funcionales y de requisitos, lo que me da cierto grado de conocimiento sobre cómo debe ser la operación de eje central del negocio.

9.1. EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA CON EL NEGOCIO QUE PIENSO DESARROLLAR

Mi experiencia laboral ha sido la siguiente:

MVM Ingeniería de Software

Cargo: *Analista Funcional- Ingeniero de Requisitos*

Tiempo laborado: Julio de 2011 – Enero de 2012

Funciones como analista insourcing en UNE

- Levantamiento de Requisitos en el Proyecto de Liquidación de Comisiones de UNE.
- Entrega del proyecto GTC (Gestor de Trabajos de Campo) – Agendamiento a Proveedores.

- Entrega documentación en EAP (Enterprise Archicte Project)

Funciones como analista insourcing en ISA

- Levantamiento de requisitos en el proyecto de Control Documental de Procesos en ISA, para Sharepoint.
- Entrega documentación en EAP (Enterprise Archicte Project)

Funciones como analista insourcing en TTM (Terminal de Transporte de Medellín)

- Apoyar el proyecto HERMES, Sistema de control de ingreso y salida de Vehículos en las terminales (Norte y Sur)
- Entrega documentación en EAP (Enterprise Archicte Project)

Tata Consultancy Services – TCS, Colombia

Insourcing en Bancolombia

Cargo: *Analista de Soluciones*

Tiempo laborado: Enero de 2011 – Junio de 2011

Funciones

- Realizar las gestiones correspondientes con el proveedor de desarrollo para la elaboración de documentos y la implementación exitosa del requerimiento.
- Coordinar al equipo de trabajo del requerimiento y Convocarlo cuando se requieran realizar validaciones o cuando el evento lo requiera.
- Elaborar y consolidar planes de trabajo. Establecer tiempos y recursos invertidos.

- Gestionar la instalación de los componentes en los ambientes de Certificación, Producción y Contingencia
- Realizar las validaciones de los diseños y demás entregables de la solución y el proceso con el Usuario y Gestionar que se corrijan las inconsistencias que se encuentren en los entregables del proceso.
- Gestionar control de cambios y recibir actualización y documentación.
- Realizar cierre del requerimiento.

TODO1

Cargo: *Especialista de Productos*

Tiempo laborado: Agosto de 2008 – Agosto de 2010

Funciones

- Especialista de Diseño en Nuevos Productos
- Análisis y Diseño funcional de productos Web para BANCOS –Mercantil (Venezuela)- Commercebank (Miami)- Bancolombia.

Cargo: *Analista de QA*

Tiempo laborado: Agosto de 2007 - Agosto de 2008

Funciones

- Analista de Calidad de Software
- Sistemas Financieros (Bancos)
- Tecnología Quality Assurance

El servicio que deseo implementar está basado en el Levantamiento de requisitos que es la función que he desempeñado durante los últimos dos años de mi vida laboral, para lo cual me he capacitado.

9.2. ANTECEDENTES PERSONALES Y EDUCACIÓN

Mi educación formal superior incluye:

- ↳ **Universidad de Medellín.** Especialización en Gerencia de la Información. Actualmente.
- ↳ **Universidad Antonio Nariño.** Ingeniero de Sistemas. Enero de 2005. Profesional.
- ↳ **Universidad Antonio Nariño.** Tecnólogo en Sistematización de Datos. Diciembre de 2003. Tecnológico.
- ↳ **Universidad San Buenaventura.** Ingeniería de Sistemas. Diciembre de 1996. Seis semestres.

Mi educación continua reciente incluye:

- ✓ **Universidad EAFIT.** Expresión Oral y Corporal. Noviembre de 2010.
- ✓ **CEDESISTEMAS.** COMUNICACION ASERTIVA+PNL. Febrero de 2010.
- ✓ **Universidad EAFIT.** Ingeniero de Requisitos. Mayo de 2009.
- ✓ **Universidad EAFIT.** Diplomatura de aseguramiento de la calidad de Software. Julio de 2008.

10. COMUNICACIONES

10.1. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS Y DE COMUNICACIONES

Debo hacer aprovechamiento de las herramientas tecnológicas que están disponibles en el mercado para realizar mercadeo de mi empresa y los servicios que ofreceré y de ésta forma darme a conocer en el sector de influencia que dese atender.

Inicialmente, deberé disponer de los siguientes equipos:

10.2. RECURSOS NECESARIOS

Comunicaciones

Solicitar asesoría en mercadeo a una empresa que ofrezca este servicio para emprendedores. El valor estimado de ésta asesoría es alrededor de \$500.000

Teléfonos

Línea telefónica fija que sirva de contacto para los clientes, atendido por un teléfono inalámbrico que permita el desplazamiento, que cuente con identificador de llamadas y el servicio de espera.

Teléfono celular que sirva de contacto móvil para los clientes, con un plan ilimitado de minutos para estar siempre en condiciones de atención a los clientes.

La línea telefónica no tiene costo, el valor del teléfono inalámbrico es alrededor de \$150.000.

El valor del teléfono celular con un plan que cubra las necesidades, es de alrededor de \$250.000.

Equipos de Cómputo & Internet

Requiero de un equipo portátil con acceso a internet ilimitado para estar siempre en línea con los clientes.

El costo de acceso a internet es alrededor de \$45.000 y el valor del equipo es de \$2'000.000

Software

Se requiere contar con licenciamiento para herramientas ofimáticas y en la medida que se expandan los servicios se requiere realizar implementación del mismo software de las empresas a quienes se les presta el servicio y/o tener enlaces de telecomunicaciones que soporte la conectividad con ellas.

Instalaciones

Para iniciar la prestación del servicio, no se requiere contar con un local independiente, desde el lugar de residencia pudo hacer, disponiendo de un espacio dedicado para éste fin.

Recurso Humano

Debido a mi experiencia, en un comienzo, seré yo mismo quien realice la labor, esta actividad tiene el acompañamiento de mi esposa que cuenta con una buena experiencia en el ramo. En la medida que se incrementen las actividades sería ella quien tenga a cargo el tema de Gestión humana que incluye contratación, nómina, beneficios, entre otros.

11. ORGANIZACIÓN Y SEGUROS

11.1. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

El tipo de empresa estará asociado al sector de las PYMES. Se debe tener claridad en la responsabilidad personal asociada a este tipo de organización, así como tener conciencia sobre la importancia de estar asegurado y tengo la intención de procurar la cobertura apropiada. En el futuro, cuando mi empresa crezca, consultaré a mi abogado respecto de la conveniencia de cambiar el tipo de la empresa, y de ser así, cuándo sería recomendable hacerlo.

11.2. CONSULTORES PROFESIONALES

Para tener un buen funcionamiento debo contar con un equipo básico de asesores que me ayude a identificar riesgos y mitigación. Inicialmente debo contar con los siguientes:

Abogado

Profesional que apoya labores reglamentarias y legales para el funcionamiento administrativo y jurídico de la empresa, es quien realiza la documentación para su constitución y el estatuto/reglamento de funciones de la empresa.

Contador

Es el profesional que apoya todas las labores de tipo tributario y de regulación financiera, así como todo el tema de liquidaciones laborales de nómina.

11.3. LICENCIAS

Con la asesoría del Abogado, debo realizar algunas diligencias de tipo legal, incluyendo licencias que debo tener para tener para funcionar como empresa constituida legalmente.

Algunas de estas actividades son:

- Constitución de empresa ante la cámara de Comercio, lo que incluye definir un nombra/razón social que la identifique.
- Formalizar las fechas para generación de declaraciones legales (Renta, IVA, Retención en la fuente, entre otras).

12. INSTALACIONES

12.1. CRITERIOS DE UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES

Teniendo conocimiento del mercado y claridad sobre los contactos iniciales que debo tener, comenzaré la oficina en mi casa y de acuerdo al avance que refleje mi gestión podré ubicarme en un lugar que sea de fácil acceso para mis clientes y por su puesto para mí. Evaluando aspectos como:

- Análisis de zona, de acuerdo a clientes establecidos
- Arrendamiento comercial en la zona
- Reglas para contrato de arrendamiento.
- Evaluar permisos de utilización de suelo para este fin.
- Publicidad exterior necesaria
- El costo de arrendamiento no deberá superar el 30% de mis ventas.
- Permisos de zonificación y de uso

13. CONTABILIDAD Y FLUJO DE CAJA

13.1. CONTABILIDAD

Para que la empresa tenga un funcionamiento adecuado y legal debo obtener conocimientos contables, ya que actualmente son limitados.

Métodos contables: Utilizaré el método contable en valores de caja. No tengo pensado llevar inventarios y este método facilitará la comprensión y la rendición de cuentas.

Registros de la empresa: Mantendré las cuentas y los registros de la empresa separados de mis registros personales.

Temas impositivos: Mi contador me ayudará a preparar registros de pago para el impuesto del seguro social, los pagos estimados de impuestos a las ganancias, los impuestos sobre salarios, y los impuestos estatales a las retenciones y a las ventas.

13.2. PLANIFICACIÓN DEL FLUJO DE CAJA

Se deberá establecer, de acuerdo a los resultados de un periodo inicial, el análisis de flujo de caja a un año, que incluye las ventas estimadas, todos los costos y las inversiones de capital, teniendo en cuenta una lista de control de todos los gastos para incluirlos en las proyecciones de flujos de caja.

13.3. CONTROLES INTERNOS

Mi contador está familiarizado con este tipo de empresa de servicios y creará los sistemas necesarios para administrar los recibos, las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar y me ayudará a crear controles apropiados para administrar los fondos de la empresa. No se delegarán las compras, las adquisiciones de capital ni la firma de cheques. Los Estados de Resultados serán proyectados para los primeros seis meses y para un año.

14. FINANCIACIÓN

14.1. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

Las necesidades de capital inicial de mi empresa son las siguientes:

Compra de suministros, insumos de oficina y gastos generales para el inicio de la empresa. Estos gastos están incluidos en mi proyección mensual de flujo de caja, realizada para indicar las necesidades regulares de efectivo y los gastos generales para el inicio de la empresa.

Las fuentes de financiación para iniciar mi empresa están basadas en los adelantos que se realicen en las negociaciones de contratos preliminares, en la medida que se vayan incrementando el volumen de ventas podré disponer de un capital para tener más liquidez y libertad económica que me permita avanzar en el crecimiento sin dificultades.

Estoy preparado para hacer presentaciones ante posibles prestamistas. Mi paquete de presentación incluye el plan de negocios, mi estado contable personal y mis declaraciones de impuestos personales. Estaré preparado para ser específico respecto de las necesidades de financiación, el programa de pagos y las fuentes de dinero para los pagos. Proporcionaré a los posibles prestamistas una proyección de flujo de caja que muestre estas fuentes y seré conservador en mis pronósticos.

15. COMERCIALIZACIÓN

15.1. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Pienso desarrollar una lista de contactos principales que tengo por mis trabajos anteriores. Mi paquete de ventas incluye presentación de mi experiencia como analista funcional en empresas anteriores.

Además de estas posibilidades de obtener referencias y de la publicidad en los periódicos de circulación local, pienso implementar una campaña de envío por correo con seguimiento telefónico en las empresas locales que constituyen la meta principal de la comercialización por comercio electrónico.

15.2. CONTROL DE COMPRAS Y DE INVENTARIO

En mi empresa de servicios, el mercadeo y la administración de inventarios no desempeñarán un papel importante.

15.3. POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

Durante el próximo año o dos, me encargaré de la comercialización personalmente. Sin embargo, la empresa no podrá crecer si soy el único personal de venta. De modo que, a medida que mi empresa crezca, contrataré los servicios de consultores en comercialización a fin de expandir la actividad de ventas.

Sin embargo, el plan de incentivos desarrollado en mi empresa no estará basado en las comisiones sino que dependerá de la rentabilidad general de cada tarea. Deseo que mis consultores se sientan motivados por un plan de incentivos basado en sus logros individuales y no en el rendimiento global de la empresa.

Las principales empresas de la competencia son o demasiado grandes (y costosas) o demasiado pequeñas (y mal preparadas) para tratar exitosamente con las nuevas pequeñas empresas minoristas que tengo como clientes meta. Mi ventaja estratégica está dada por la experiencia que poseo en todas las fases de los componentes necesarios para el análisis funcional y el levantamiento de requisitos.

16. PROGRAMA DE CRECIMIENTO

16.1. EXPANSIÓN

Una vez que mi empresa se haya establecido, pienso implementar una estrategia de crecimiento que estará determinada por los siguientes aspectos:

No estableceré un cronograma inflexible de expansión, pero esperaré a lograr una base sólida de experiencia, ganancias y flujo de caja.

Se implementarán controles de contabilidad y de flujo de caja, con estados de pérdidas y ganancias para cada unidad de expansión preparados. Así mismo, se implementarán controles internos de contabilidad, administración de efectivo e inventario.

Pediré a mi abogado que revise toda la documentación. Entre estos documentos se incluirán contratos de arrendamiento, contratos de trabajo y acuerdos de incentivos, contratos de licencias y compromisos importantes.

Se implementarán políticas de contratación y capacitación. Se implementarán planes de beneficios adicionales. Tengo la intención de delegar autoridad y responsabilidad de acuerdo con las siguientes pautas:

La motivación de los analistas se procurará con un plan de incentivos basado en los beneficios, que estará sujeto al éxito individual de cada uno de ellos. Mi plan

estará establecido por escrito, de manera sencilla, y requerirá una rendición de cuentas regular.

No se delegarán las asignaciones de capital ni la firma de cheques.

Tengo pensado mantener un estudio continuo de las empresas de la competencia. Los éxitos y fracasos de la competencia me ayudarán a establecer pautas sobre qué debo y qué no debo hacer.

18. BIBLIOGRAFÍA

CMMI: Capability Maturity Model Integrated.

<http://www.sei.cmu.edu/cmmi>

<http://www.aosd.net>

<http://www.early-aspects.net>