

# El plan de Negocios como modelo Ad Hoc

Universidad FASTA

Facultas de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Alumno: Silvana Lucía Quaglia

Tutor: LAE Hernan Toniut

Seminario de graduación y Departamento de metodología de la investigación: Dra. Laura Cipriano

# ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b> _____	<b>- 3 -</b>
<b>PROTOCOLO</b> _____	<b>- 8 -</b>
<b>Tema</b> _____	<b>- 9 -</b>
<b>Problema</b> _____	<b>- 9 -</b>
<b>Objetivo General</b> _____	<b>- 9 -</b>
<b>Objetivos específicos</b> _____	<b>- 9 -</b>
<b>Justificación del Problema</b> _____	<b>- 10 -</b>
<b>Tiempo y Lugar</b> _____	<b>- 11 -</b>
<b>Tipo de investigación</b> _____	<b>- 11 -</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b> _____	<b>- 13 -</b>
<b>Universo</b> _____	<b>- 14 -</b>
<b>Unidad de análisis</b> _____	<b>- 14 -</b>
<b>Muestra</b> _____	<b>- 14 -</b>
<b>Instrumentos de Relevamiento de Datos</b> _____	<b>- 14 -</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> _____	<b>- 43 -</b>
<b>La Administración de empresas</b> _____	<b>- 46 -</b>
<b>Introducción</b> _____	<b>- 46 -</b>
<b>Definición de Administración: Naturaleza y propósito</b> _____	<b>- 46 -</b>
<b>La administración como proceso:</b> _____	<b>- 47 -</b>
<b>Planificación:</b> _____	<b>- 49 -</b>
<b>El Plan de negocios</b> _____	<b>- 50 -</b>
<b>¿Qué es un plan de negocios?</b> _____	<b>- 50 -</b>
<b>Características de un plan de negocios</b> _____	<b>- 52 -</b>
<b>Los usuarios de un plan de negocios</b> _____	<b>- 52 -</b>
<b>Los propósitos del plan de negocios</b> _____	<b>- 53 -</b>

¿Por qué realizar un plan de negocios? _____	- 54 -
Objetivos del plan de negocios _____	- 54 -
Observaciones del plan de negocios _____	- 55 -
Contenido del plan de negocios. _____	- 56 -
Desarrollo del contenido del plan de negocios _____	- 58 -
Glosario de términos teóricos _____	- 84 -
TRABAJO DE CAMPO _____	- 86 -
CONCLUSIÓN _____	- 107 -
BIBLIOGRAFÍA _____	- 111 -
ANEXO _____	- 114 -

# **ABSTRACT**

“El Plan de Negocios como modelo Ad Hoc”

AUTOR	Quaglia, Silvana Lucía
TÍTULO	El Plan de Negocios como Modelo Ad Hoc
IDIOMA	Castellano
UNIVERSIDAD	FASTA
FACULTAD	Ciencia Económicas
ÁREA DE CONOCIMIENTO	Ciencia Económicas
CARRERA	Administración de Empresas
DIRECCION DICIPLINARIA	LAE Hernan Toniut
DIRECCIÓN METODOLOGICA	Seminario de Graduación. Profesor Titular: Dra. Laura Cipriano  Departamento de metodología de la Investigación. Profesor: Dra. Laura Cipriano
PALABRAS CLAVE	Plan de negocios_ Agentes Oficiales_ Modelo Ad Hoc
FECHA DE DEFENSA	2011

**Resumen:**

**Objetivos.** General: Analizar la posibilidad de construcción de un modelo de plan de negocios específico para el rubro de telefonía celular, que permita homogeneizar criterios en el proceso de Selección y Alta de agentes por parte de la Empresa Claro. Específicos: Especificar que se entiende por Plan de negocios. Describir los objetivos por los cuales se realiza un plan de negocios. Describir el contenido de un Plan de Negocios. Analizar cuál es la política actual de la empresa Claro respecto al Proceso de Alta y Selección de un prospecto de Agente. Comprender quienes son los participantes en el proceso de Selección y Alta de Agentes. Conocer las necesidades de información de un Agente Oficial para la creación y seguimiento de un plan de negocios. Conocer cuáles son los principales indicadores que debe contener una propuesta comercial de alta para facilitar el proceso interno de selección en Claro. Consolidar en un documento único toda la

información necesaria para el desarrollo del plan de negocios propuesto. Determinar cuáles son los Beneficios que el uso de la herramienta aportara a los involucrados en el proceso

Luego del trabajo de campo realizado; se determino que no existe en la actualidad una política, modelo o forma que contenga lineamientos homogéneos para la creación de los Planes de Negocios que deben presentar los prospectos de agentes como punto obligatorio en el proceso de Selección, Evaluación y Alta.

Las respuestas obtenidas de las entrevistas y cuestionarios evidencian la necesidad existente en el proceso de lograr consensuar que información debe contener una propuesta, y en que formato deberá ser presentada la misma.

Para el desarrollo del modelo ad Hoc se determinaron, a través de cuestionarios a actuales Agentes Oficiales y entrevistas a los Gerentes de cuenta y Gerente Regional de Claro, los variables a incluir dentro del modelo creado en este trabajo para resultar una herramienta eficiente.

- Productos a comercializar.
- Formas de comercialización de productos
- Potencial de zonas y ciudades a desarrollar.
- Valores relacionados con comisiones.
- Niveles de inversión requeridos.
- Proyecciones de ventas.
- Proyección de gastos.
- Rentabilidad esperada.

De la herramienta creada en este trabajo se puede observar que si bien la misma fue confeccionada con el fin de proporcionar a la Empresa Claro una base homogénea a utilizar en el proceso de Selección y Alta, también aporta valor a los Potenciales y Actuales Agentes de Claro.

El valor más significativo de esta herramienta de utilización táctica será homogeneizar criterios dentro del proceso de Alta de Agentes Oficiales consiguiendo que todos los involucrados hablen un mismo lenguaje, dentro de un marco preestablecido en la herramienta desarrollada en este trabajo. La herramienta se encuentra alineada con la estrategia definida por la compañía para el canal de Agentes Oficiales.

## **Abstract**

Aims: General: To analyze the possibility of building a specific business model plan for the field of mobile telephony, which could enable Claro Company to homogenize a criteria in the process of Selection and Release of agents. Specific: to specify what is meant when referring to Business Plan. To describe the purposes for which a business plan is carried out. To describe the contents of a Business Plan. To analyze what the company policy regarding the registration process and selection of a prospective agent is. To get to know who the participants in the process of selection and registration of Agents are. Understand the needs of information of an official agent for the creation and monitoring of a business plan. To know which the main indicators that a commercial proposal of registration should have to help in the internal process of selection. To consolidate into a single document all the information needed to develop the proposed business plan. To determine the benefits that the use of such tool would provide to those involved in the process.

After the thorough interviews with the Key Manager and the Regional Manager-responsible for the commercial development in Buenos Aires region - La Pampa, it has been determined that there is no actual policy, model or form which contains homogeneous guidelines for the creation of Business Plans to be presented by the prospective agents that have compulsory character in the process of selection, evaluation, and release of an official agent.

The variables to be included within the model created in this work and which are meant to produce an efficient tool are the following:

- Products to be commercialized
- Ways to commercialize products
- Potencial in areas and cities to be developed
- Values related to commissions
- Required levels of investment.
- Projected sales
- Projected expenses
- Expected rentability

If we analyze the tool created in this work, we observe that the tool not only was made to offer Claro Company a homogeneous base to be used in the process of selection and release; it also adds value to the actual and potential agents of Claro.

The most significant value in this tool of tactic use lies in the possibility of homogenizing criteria within the process of release of official agents, making it possible that all the participants use a same language, within a pre established framework in the tool developed in this work. The tool is aligned with the strategy which was defined by the company for the official agents

To keep the strategy, the tactic, and each of the participants aligned in the process, the tool should be subject to revisions and updates of the different indicators taking into account the variables that affect the results obtained in the model.

# **PROTOCOLLO**

## **Tema**

El Plan de Negocios como modelo Ad Hoc

## **Problema**

Construcción de un “modelo de Plan de negocios Ad Hoc” que permita homogeneizar criterios en el proceso de Selección y Alta de agentes por parte de la Empresa Claro.

## **Objetivo General**

Analizar la posibilidad de construcción de un modelo de plan de negocios específico para el rubro de telefonía celular, que permita homogeneizar criterios en el proceso de Selección y Alta de agentes por parte de la Empresa Claro.

## **Objetivos específicos**

- Especificar que se entiende por Plan de negocios.
- Describir los Objetivos por los cuales se realiza un plan de negocios.
- Describir el contenido de un plan de negocios.
- Analizar cuál es la política actual de la empresa Claro respecto al proceso de Alta y Selección de un prospecto de Agente.
- Comprender quienes son los participantes en el proceso de Selección y Alta de Agentes.
- Conocer las necesidades de información de un Agente Oficial para la creación y seguimiento de un plan de negocios.
- Conocer cuáles son los principales indicadores que debe contener una propuesta comercial de alta para facilitar el proceso interno de selección en Claro.
- Consolidar en un documento único toda la información necesaria para el desarrollo del plan de negocios propuesto.
- Determinar cuáles son los Beneficios que el uso de la herramienta aportara a los involucrados en el proceso

## Justificación del Problema

En la actualidad no existe en la empresa Claro la aplicación de un modelo unificado de plan de negocios que deban presentar los potenciales agentes Oficiales de Claro a fin de ser evaluadas. Esto genera que cada prospecto presente un modelo diferente de plan, lo que dificulta la evaluación por parte de la empresa Claro.

El procedimiento que actualmente se utiliza se desarrolla de la siguiente manera:

El potencial agente se presenta ante el Gerente de Cuentas de Claro para postularse como Potencial Agente, el Gerente de Cuentas le pide al Prospecto que presente un plan y conversan sobre el negocio, lo orienta y le da información para que realice su presentación.

Una vez que el Potencial Agente presenta el plan comienza la cadena de aprobación con el siguiente orden:

- Gerente de cuentas
- Gerente regional
- Director de ventas
- Director Comercial
- Director general.

La realización de un Modelo de Plan de Negocios no solo ayuda a la empresa Claro en el proceso de selección y Alta de un Agente, eliminando del plan información irrelevante para la empresa y evitando omitir datos importantes, sino que también ayuda a los Potenciales Agentes de Claro que tendrán en un documento único toda la información preestablecida por Claro que le permite visualizar con mayor claridad el negocio en cuestión.

Si bien esta herramienta está orientado a facilitar el proceso de evaluación y análisis de los Prospectos de Agentes por parte de la empresa Claro, no debe dejar de considerarse que la misma puede ser utilizada como herramienta de seguimiento de los actuales Agentes Oficiales.

El plan de negocios permite definir de manera precisa y objetiva la factibilidad de la empresa y debe ser consultado y actualizado constantemente de manera de no perder la orientación del negocio.

A través de un plan de negocios es posible obtener una visión clara e integral de la organización que sirva de guía para el logro de los objetivos, el análisis de los mismos, su control y la oportuna realización de acciones correctivas en caso de creérlas necesarias.

La falta de planificación es una constante en casi la totalidad de los pequeños y medianos emprendimientos. En general los emprendedores no suelen tener formación administrativa, solo conocen su producto pero no en la forma para planificar. Los directivos en general trabajan con la intuición.

El plan de negocios es poner la empresa en números, es saber cuál es la situación económica y financiera, es planificar que va a pasar y medir el resultado de las acciones que se llevan a cabo. A partir del plan de negocios la empresa se homogeniza en números eliminando así las “sensaciones”.

## **Tiempo y Lugar**

La investigación será realizada en la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, República Argentina; durante el año 2011.

## **Tipo de investigación**

La investigación será:

En cuanto a las fuentes a utilizar: serán primarias, esto se debe a que los datos serán relevados a partir del análisis de Pymes Marplatenses del rubro telefonía celular a las cuales tenemos acceso directo a la información y contacto fluido con los respectivos dueños.

En cuanto a su amplitud será micro ya que la misma se realizara dentro de nuestro País.

En cuanto al tiempo será sincrónica, esto se debe a que la investigación se realizara a través del tiempo y en el transcurso del mismo las variables no sufrirán cambios.

Por último se trata de una investigación Exploratoria/descriptiva.

Exploratoria: Es exploratoria, porque habrán de analizarse cuestiones sobre relaciones y causas del tema en cuestión. Esta investigación se realizara a través de entrevistas a expertos.

Descriptiva: Es descriptiva ya que busca especificar las propiedades y características que debe reunir el modelo de plan de negocios a realizar a través de encuestas a actuales Agentes Oficiales de Claro.

# DISEÑO METODOLÓGICO

## **Universo**

El universo estará constituido por las Pymes de la Provincia de Buenos Aires dedicada al rubro de Telecomunicaciones Móviles.

## **Unidad de análisis**

El tema será aplicado a los actuales Agentes Oficiales Claro.

## **Muestra**

Se realizara sobre una muestra de 40 empresas dedicadas a la comercialización y venta del servicio de telefonía celular de la empresa Claro, a fin de obtener la información necesaria a incluir en el modelo de plan de negocios Ad Hoc propuesto, por ser ellas las empresas en su rubro de mayor importancia del mercado.

## **Instrumentos de Relevamiento de Datos**

- Revisión Bibliografía
- 7 Entrevistas en profundidad a informantes calificados, es decir, personal clave de la empresa Claro.<sup>1</sup>
- 40 Cuestionarios a actuales Agentes Oficiales<sup>2</sup>

El trabajo en cuestión comprende la construcción de un modelo de plan de negocios para agentes de telefonía celular, que permita homogeneizar criterios en el proceso de Selección y Alta de agentes por parte de la Empresa Claro.

Si bien este trabajo está orientado a contar con un Formato unificado de Plan de negocios que comprenda todos los aspectos clave del negocio y que le otorgue a Claro

---

1 Empresa Claro: AMX ARGENTINA S.A, con domicilio en Avenida de Mayo 878, Capital Federal.

2 Agente Oficiales: Sociedad Legalmente constituida, con una relación de agencia con la empresa Claro, para la promoción y venta del servicio, por cuenta y orden de Claro.

una herramienta que le permita elegir una propuesta sobre otra, no debe dejar de considerarse a este modelo como una herramienta útil de seguimiento y gestión para actuales agentes Oficiales de Claro.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA a Gerentes de cuentas/ Gerente Regional:

Nombre

Edad: 34

Puesto: Gerente regional

Zona a cargo: Región Balp.

1. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente? Describa los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director general de la compañía?

R: El proceso de selección de un agente oficial actualmente no está estructurado sino que cada caso en particular se gestiona según el gerente de cuentas, la región y el interés puesto por cada una de las partes. Es un criterio muy cualitativo donde el criterio individual prevalece por sobre el criterio consensuado en una política. Cada prospecto se presenta con sus ideas con muy pocos lineamientos respecto a cómo armar una propuesta. Normalmente al gerente regional la propuesta llega desde el gerente de cuentas quien ya ha realizado un análisis previo y filtro de casos no viables. Las propuestas aprobadas por esta gerencia son enviadas al Gerente Nacional para su análisis.

2. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la compañía?

R: Es lo que se les solicita inicialmente, las propuestas recibidas han sido muy diversas con diferentes focos de acuerdo al perfil del prospecto y del gerente de cuentas, algunos muy orientados a lo comercial, otros a lo financiero, otros al marketing pero en definitiva cada caso para ser evaluado y estudiado en

detalle y demanda mucho tiempo.

3. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante claro?

R: No existe un modelo unificado de gestión ni proceso definido para la evaluación y análisis de prospectos de Agentes.

4. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder redactar el plan?

R: De existir interés de Claro en una primera instancia se lo orienta para que la propuesta este orientada a una zona, se le entregar valores comisionales promedio para que entienda el negocio, se le explican los diferentes productos y los volúmenes promedios por local y los esperados entre los temas más importantes.

5. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R: Ayudaría a entender el potencial de cada prospecto, el contar con un formato unificado permitiría facilitar el proceso de alta de una Agencia.

6. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

R: Si, definitivamente debe abarcar los temas importantes para ambas partes procurando no hacer foco en temas secundarios.

7. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro?

R: Un modelo unificado podría ser utilizado para monitorear la actividad comercial del prospecto una vez dado de alta, principalmente en el cumplimiento de compromisos asumidos por ambas partes al momento de

iniciar la relación comercial.

8. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Es una herramienta fundamental para su gestión.

9. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R: Debe abarcar todos los temas importantes para ambas partes teniendo en cuenta un análisis sistémico del negocio, Ventas, administración, finanzas, logística y distribución, plan de marketing como temas más importantes.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA a Gerentes de cuentas/ Gerente Regional:

Nombre Christian Piccinelli

Edad: 35

Puesto: Gerente de Cuentas (Centro de la Provincia de Bs As )

Zona a cargo: Región Balp.

1. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente? Describa los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director general de la compañía

R: Lo primero que miramos de un potencial Agente es el factor económico del mismo A mi criterio tiene que ser una persona sustentable económicamente ya que será quien tendrá la responsabilidad de acompañarnos abriendo una nueva red de ventas. Es realmente importante el respaldo económico, ya que será nuestra imagen la que estará reflejada por medio de su agencia. Principalmente en la estandarización de los PDV, el incremento de los productos que estará ofertando y foco que se le brindará a los diferentes mercados que trabajamos.

2. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la compañía?

R: Sería bueno que un agente presente un plan de negocio, pero no son los futuros agentes que yo vengo buscando. Desde que me vine a la zona estoy tratando de incorporar nuevos agentes, pero hasta hoy los que vengo frecuentando son empresarios que no están volcado al rubro telefonía; - pero no los veo como un impedimento a que ingresen a nuestra cartera. Es parte de mi función ayudarlos a armar el plan de negocio, para que su entidad pueda ir cumpliendo los objetivos que le fijemos.

3. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante claro?

R: Claro solicita un modelo de negocios, donde ellos deben informar cuales segmentos estarán focalizados, en que zonas trabajarán, cuantas bocas de ventas, sucursales tendrán. Si participarán del mercado virtual. Como realizarían el posicionamiento de la marca, entre otros puntos son algunos de los ítem que un agente debe presentar como modelo de negocio a desarrollar ante Claro.

4. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder redactar el plan?

R:Lo que le brindo a un futuro agente, son las principales normativas legales que deben cumplir. Zona demográfica donde pueden trabajar. Ventas mensuales aproximadas que se pueden llegar a realizar en diferentes localidades. Información de cómo es la comisión y la liquidación de los agentes. - cómo funciona el Up front, el diferido, residual, diferencias que existen entre las activaciones de regular, prepago, Internet, corporativo, período de chargeback (cuando se cancelan, se suspenden por falta de pago, legajo incompleto), etc.

5. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R:Creo que si existiría un modelo Claro, donde estén todos los puntos informados, podría ayudar a Claro a realizar una decisión certera.

1. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

Creo que de la misma manera que a Claro le serviría, al agente también para no explayarse en temas que no brindan importancia en la propuesta

6. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro?

R: Un modelo bien confeccionado, puede ayudar al agente a realizar seguimiento de su negocio y tomar acciones de corrección sin esperar sobresaltos

7. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Si estamos hablando de que se puede llegar a realizar un modelo formal, que el mismo contemple todo lo antes comentado, donde el agente presente el plan de acción y trabajo, la dirección lo apruebe. Entonces al Gerente de Cuentas podrá realizar un seguimiento paulatino, mirando los objetivos que se van cumpliendo y actuar ante las desviaciones que puedan ocurrir en el tiempo.

8. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R: Sería bueno, incorporar todos los puntos antes comentados, como también los beneficios y necesidades que para ser hoy agente debe cumplir para la nueva etapa de 4 Play. Que si toman la mejor decisión redundará en un beneficio mutuo.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA a Gerentes de cuentas/ Gerente Regional:

Nombre: Carlos Alberto Nuñez

Edad: 48 años.

Puesto: Gerente de Cuentas

Zona a cargo: Región Balp.

1. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente? Describa los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director General de la Compañía?

R: En primer lugar, se mantiene una entrevista personal donde se le informan las distintas variables del negocio (producto, servicio, comisiones, zonas donde puede operar, red de distribución, etc. etc) como así también las necesidades de desarrollo que tiene la Compañía en ese momento. En base a esta información se le solicita que presente un presente un Plan de Negocios indicando como va a desarrollar su actividad indicando a su vez un plan de ventas de los 24 meses siguientes a que sea habilitado como Agente Oficial. El Plan presentado es analizado y aprobado en primer lugar por mí y luego se eleva a consideración de las siguientes autoridades de la Compañía para su aprobación: Gerente Regional de Ventas, Gerente nacional de Ventas, Director Comercial y Director General

2. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante Claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la Compañía?

R: Si. A mi criterio, este es un requisito fundamental para dar de alta un Agente Oficial.

3. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante Claro?

R: No poseemos ningún modelo. Los potenciales Agentes presentan el Plan de Negocios según el formato que ellos consideran conveniente.

4. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder redactar el plan?

R: Como lo expresé en el primer punto, se le informa sobre las condiciones comerciales que tiene la compañía en ese momento (planes, precios, productos, servicios), comisiones vigentes, como puede desarrollar el futuro Agente su negocio (red de distribución) y se le aclaran las dudas que pueda presentar y que ayuden a que pueda analizar cómo va a desarrollar el negocio.

5. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R: Si, sería una forma de unificar criterios con respecto a este tema tan importante del proceso.

6. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

R: Si.

7. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro.

R: En las primeras etapas de desarrollo de la Agencia sería muy importante porque le permitiría tener un elemento de análisis sobre lo que proyectó al presentar la propuesta.

8. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Si. Porque nos ayudaría a evaluar y corregir (en caso de ser necesario) la evolución de la nueva Agencia.

9. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R: A mi criterio serían los siguientes:

- *Presentación de la Sociedad (nombre, domicilio, socios, etc.)*
- *Objetivos a corto, mediano y largo plazo.*
- *Estrategia de Ingreso (como van a desarrollar el negocio en los primeros doce meses)*
- *Estrategia competitiva (cuál es el valor agregado que le daría a Claro la habilitación como Agente Oficial)*
- *Gerenciamiento y Administración*
- *Recursos Humanos*
- *Plan de Marketing*
  - *Distribución de los Productos y Servicios.*
  - *Publicidad*
  - *Promoción*
  - *Fuerza de Ventas*
- *Plan de Ventas*
- *Finanzas*
  - *Inversión Inicial*
  - *Rentabilidad esperada del negocio*
  - *Punto de Equilibrio*
  - *Recupero de la Inversión*
- *Referencias comerciales, bancarias y personales de los socios.*

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

## ENTREVISTA a Gerentes de cuentas

Nombre            Carlos Cavallotti  
Edad:             41  
Puesto:           Gerente de Cuentas.  
Zona a cargo:   Región Balp.

1. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente? Describa los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director general de la compañía?

R: Se inicia la búsqueda de nuevos agentes en función de necesidades por parte de la compañía de apertura de nuevos puntos de venta o a partir de una propuesta que interese en función de las ventas a desarrollar.-

2. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la compañía?

R: Es condición para elevar una propuesta a la dirección un plan de negocio con un estimado de apertura de POS y venta de los distintos productos con el fin de estimar el potencial del posible agente.

3. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante claro?

R: No hay un formato estandarizado de PN.

4. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder redactar el plan?

R: Le planteamos nuestras necesidades en función de ventas y presencia.-

5. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R: Si.-

6. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

R: Si. Igualmente cuando se analiza un nuevo prospecto se tienen en cuenta variables muy específicas. Es decir, si la carpeta presentada tiene mucha información se podrá definir un plan de trabajo en función de 2 variables y se dejara de lado información irrelevante para el negocio.-

7. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro.

R: No.

8. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Si, considero que facilitaría el trabajo del gerente de cuentas.

9. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R:

- Compromiso de:
- Apertura de POS
- Venta de distintos productos
- Acciones de Comunicación
- Inversión en Imagen
- Programa detallado de premios y castigos en función de lo establecido.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA a Gerentes de cuentas/ Gerente Regional:

Nombre: Natalia Moslares

Edad: 29

Puesto: Gerente de Cuenta

Zona a cargo: Región Balp.

1. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente? Describa los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director general de la compañía?

R: Al momento no hay un instructivo a seguir, pero en general se analiza la capacidad financiera y el potencial comercial que posee el prospecto.

2. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la compañía?

R: Si

3. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante claro?

R: No

4. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder redactar el plan?

R: Se le pide que desarrolle un plan a seis meses donde debe incluir el desarrollo de ventas y de aperturas de locales exclusivos. Para esto le hacemos saber cuáles son las zonas donde estamos interesados se realicen

aperturas de locales y los niveles de ventas que debería obtener.

5. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R: Si

6. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

R: Si

7. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro.

R: Si

8. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Serviría para hacer una estandarización del proceso y de esta forma disminuir tiempos, realizar mejores comparaciones, y obtener mejores resultados del proceso de selección.

9. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R:

- La cantidad mínima de ventas que considera Claro debe realizar agente oficial
- La cantidad mínima de locales
- Dado que no se pueden mostrar las comisiones a aquellos que aun no son agentes ver la forma en que se les pueda hablar de la rentabilidad del negocio para demostrarles que el negocio es viable.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA a Gerentes de cuentas/ Gerente Regional:

Nombre: Fernando Romanelli

Edad: 29

Puesto: Gerente de cuentas

Zona a cargo: Región Balp.

10. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente?

Describe los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director general de la compañía?

R: Mantengo varias entrevistas con el prospecto donde le comparto información de la compañía y evalúo cuáles son sus expectativas respecto al negocio. Luego le pido que presente una propuesta comercial para elevar en primer lugar al gerente regional y luego a la dirección General

11. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la compañía?

R: Se les solicita una propuesta que luego se elevara al directorio junto con el legajo.

12. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante claro?

R: No

13. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder redactar el plan?

R: Valores comisionales, localidades de mi zona en donde necesito abrir PDV.  
Objetivos de ventas.

14. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R: Si

15. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

R: Si definitivamente.

16. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro?

R: Si

17. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Si, para relializar un seguimiento a la gestión de los agentes a cargo.

18. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R: Plan de comisiones, objetivos de ventas, productos y Servicios de claro.  
Participación del mercado de claro.

La siguiente entrevista tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

ENTREVISTA a Gerentes de cuentas/ Gerente Regional:

Nombre Diego Antoñanzas

Edad: 33

Puesto: Gerente de cuenta. Bahía Blanca

Zona a cargo: Región Balp.

19. ¿Cómo se inicia en la actualidad el proceso de selección de un potencial agente?

Describe los pasos a seguir desde que el prospecto se presenta ante usted para presentarse como potencial agente de Claro hasta que la propuesta es elevada al Director general de la compañía?

R: Depende del momento. En algunas oportunidades yo inicie la búsqueda de un potencial agente para cubrir determinadas localidades de mi zona con nuevos PDV que hacían falta.

En el caso de presentarse espontáneamente un agente, le solicito una propuesta para elevar al gerente regional.

20. ¿Los potenciales agentes de Claro deben presentar ante Claro un plan de negocios a fin de que el mismo sea elevado al director General de la compañía?

R: Si. El que mencione anteriormente

21. De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿posee la empresa Claro con un modelo formal de plan de negocios para que los potenciales agentes completen y presenten ante Claro?

R: No

22. ¿Qué información sobre el negocio Claro le otorga el gerente de cuentas al potencial agente, para que el mismo tenga la información necesaria para poder

redactar el plan?

R: En algunas oportunidades las localidades en las que necesito abrir un nuevo PDV. El plan de comisiones, los objetivos de ventas, aspectos legales a tener en cuenta para presentar el legajo.

23. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara a claro a elegir una propuesta sobre otra?

R: Si.

24. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios ayudara al potencial agente a presentar su propuesta eliminando temas irrelevantes para Claro en el plan y evitando obviar temas importantes?

R: Si, es una herramienta que deberíamos estar usando hoy en día.

25. ¿Cree usted que un modelo formal de plan de negocios servirá como herramienta de seguimiento para actuales agentes de Claro?

R: No solo al agente, sino también a nosotros los gerentes de cuenta.

26. ¿Cree usted que esta herramienta puede ser útil para el gerente de cuentas? ¿Por qué?

R: Si, se menciona en el punto anterior. Es importante que todos (agentes y Claro) manejemos la misma información respecto a los resultados esperados.

27. Que información sobre el negocio Claro considera importante incorporar en este modelo, como información importante para quien redacta el plan.

R: Información sobre todo el negocio para que luego pueda ser usada como herramienta de gestión. Plan financiero, plan de marketing, RRHH, comisiones, distribución.

El siguiente cuestionario tendrá el carácter de anónima y confidencial sirviendo solamente para fines didácticos, al ser aplicada a un trabajo final universitario.

CUESTIONARIOS a Agentes Oficiales:

Nombre:

Edad:

Nombre de la Agencia:

1. ¿Cómo evaluaría su conocimiento del mercado de telecomunicaciones Móviles en Argentina antes de considerar la posibilidad de ser agente Oficial de Claro?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

2. Al inicio del proceso de investigación, ¿cómo calificaría la accesibilidad y disponibilidad de información en instituciones públicas y privadas (Entes Gubernamentales, medios de comunicación, Internet, etc.)?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

3. Al iniciar los primeros contactos con Claro la cantidad de información recibida y compartida por la empresa podría definirse como:

- Insuficiente
- Poco suficiente

- Suficiente
- Excesivo

4. ¿Que información recibió de claro al momento de presentar el plan? Elija la o las opciones correctas.

- Plan de comisiones
- Requerimientos legales para ser agente Oficial de Claro
- Participación del mercado de la empresa Claro
- Resultados de ventas históricos en zonas a desarrollar
- Objetivos de ventas
- Necesidades de apertura de PDV por zonas
- Otras:(detallar):.....  
.....

5. ¿Recibió en la etapa inicial indicaciones de cómo presentar su plan de agente?

- Si
- No
- En parte

6. ¿El plan presentado inicialmente, resulto ser útil en la práctica como herramienta de gestión para su empresa y para demostrar resultados a Claro?

- Si
- No
- En parte

7. ¿Logro los objetivos definidos en el plan para el primer año?

- Si
- No
- En parte

8. ¿Cómo calificaría su primer año de desarrollo comercial como agente de Claro?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Malo

9. Considera que el contar con un modelo de plan de negocios para presentar ante Claro lo hubiera ayudado a entender con mayor claridad el negocio?

- Si
- No
- En parte

10. ¿Desearía agregar algún comentario o aclaración Final?

.....

.....

.....

.....

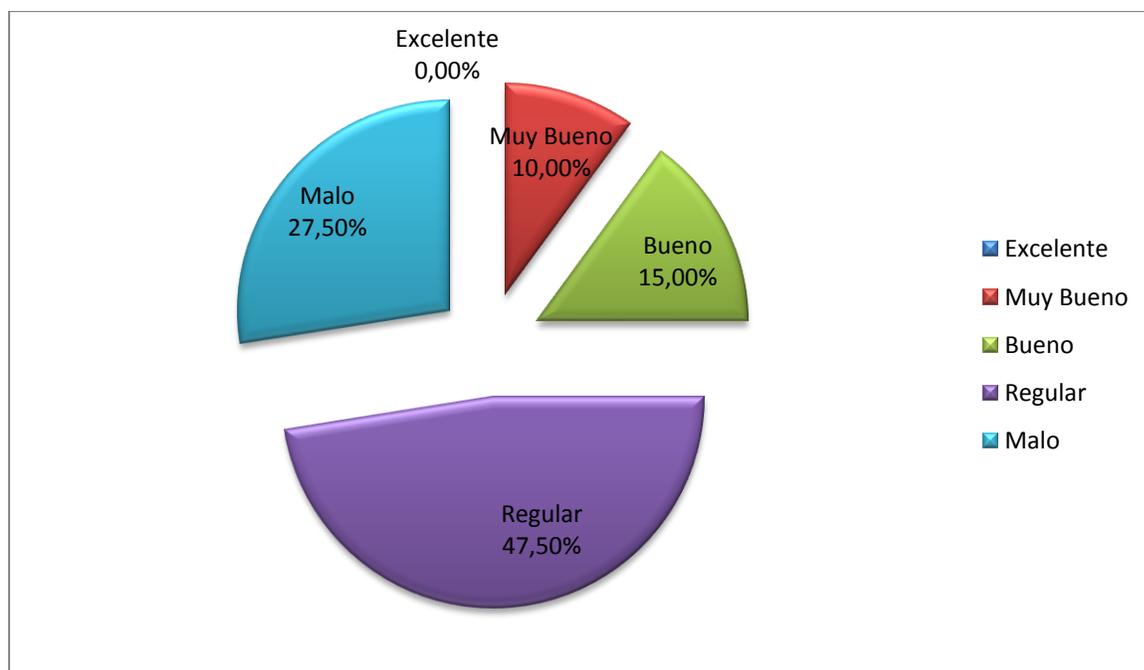
Muchas gracias.

## RESULTADOS CUESTIONARIO A LOS AGENTES OFICIALES:

El cuestionario se le realizo a 40 Agentes Oficiales.

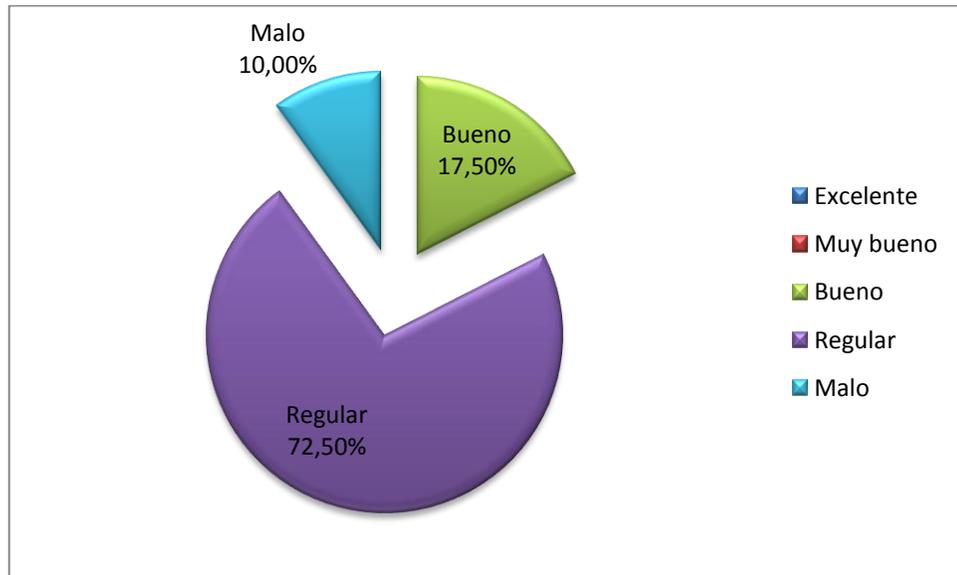
PREGUNTA 1: ¿Como evaluaría su conocimiento del mercado de telecomunicaciones Móviles en Argentina antes de considerar la posibilidad de ser agente Oficial de Claro?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Cantidad		4	6	19	11
Porcentaje		10,00%	15,00%	47,50%	27,50%



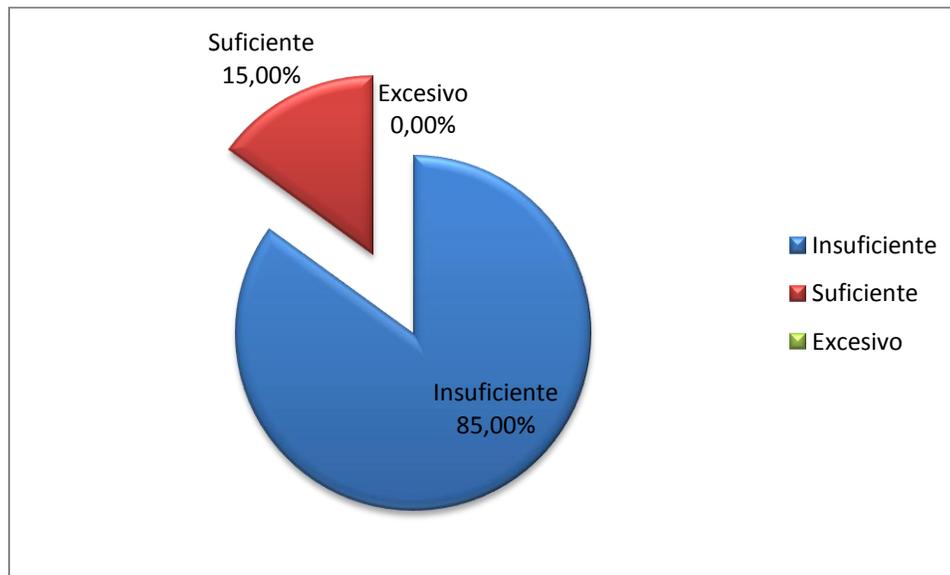
PREGUNTA 2: Al inicio del proceso de investigación, ¿cómo calificaría la accesibilidad y disponibilidad de información en instituciones públicas y privadas (Entes Gubernamentales, medios de comunicación, Internet, etc.)?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Cantidad			7	29	4
Porcentaje			17,50%	72,50%	10,00%



PREGUNTA 3: Al iniciar los primeros contactos con Claro la cantidad de información recibida y compartida por la empresa podría definirse como:

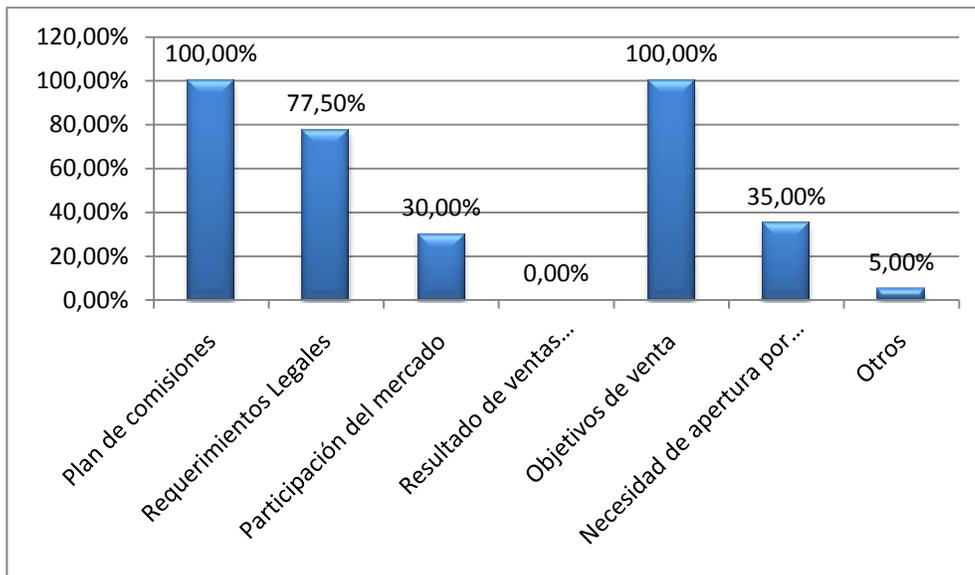
	Insuficiente	Suficiente	Excesivo
Cantidad	34	6	0
Porcentaje	85,00%	15,00%	0,00%



PREGUNTA 4: ¿Que información recibió de claro al momento de presentar el plan?

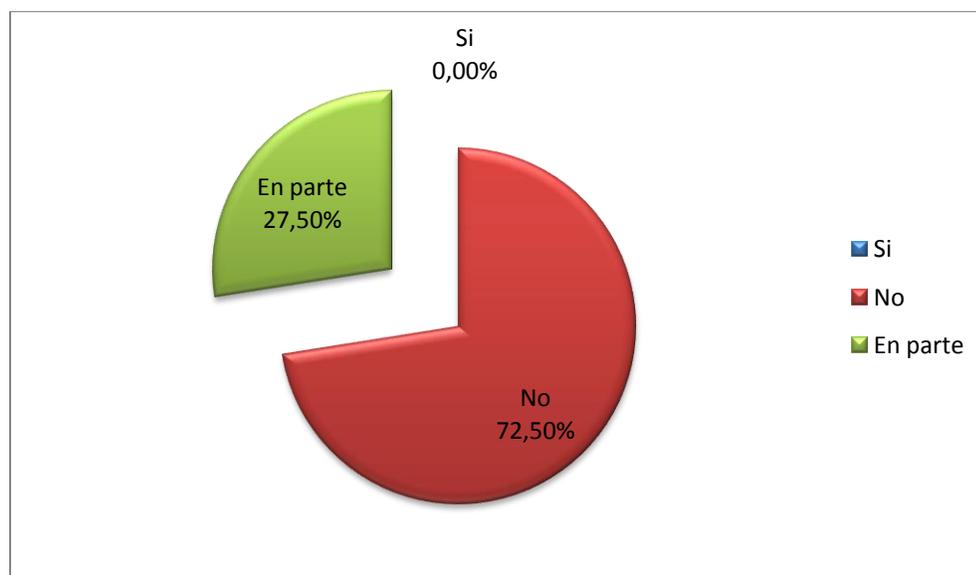
Elija la o las opciones correctas.

	Plan de comisiones	Requerimientos Legales	Participación de mercado de Claro	Resultado de ventas históricas por localidad	Objetivos de venta	Necesidad de apertura por PDV por zonas	Otros
Cantidad	40	31	12	0	40	14	2
Porcentaje	100%	77,50%	30,00%	0%	100,00%	35,00%	5,00%



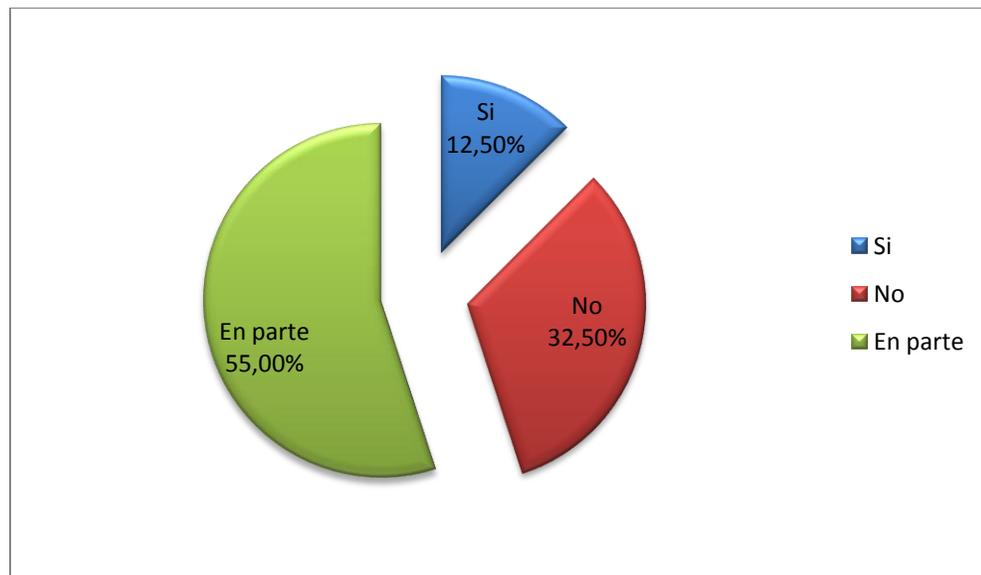
PREGUNTA 5: ¿Recibió en la etapa inicial indicaciones de cómo armar su proyecto de agente?

	Si	No	En Parte
Cantidad	0	29	11
Porcentaje	0%	72,50%	27,50%



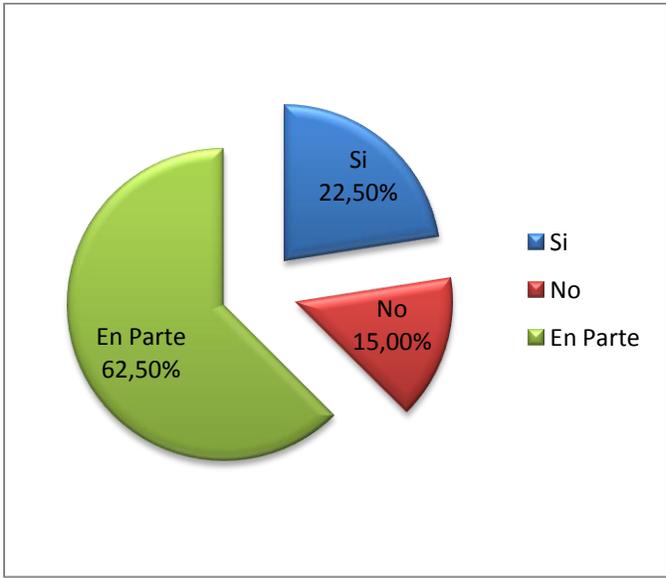
PREGUNTA 6: ¿El plan presentado inicialmente, resulto ser útil en la práctica como herramienta de gestión para su empresa y para demostrar resultados a Claro?

	Si	No	En Parte
Cantidad	5	13	22
Porcentaje	12,50%	32,50%	55,00%



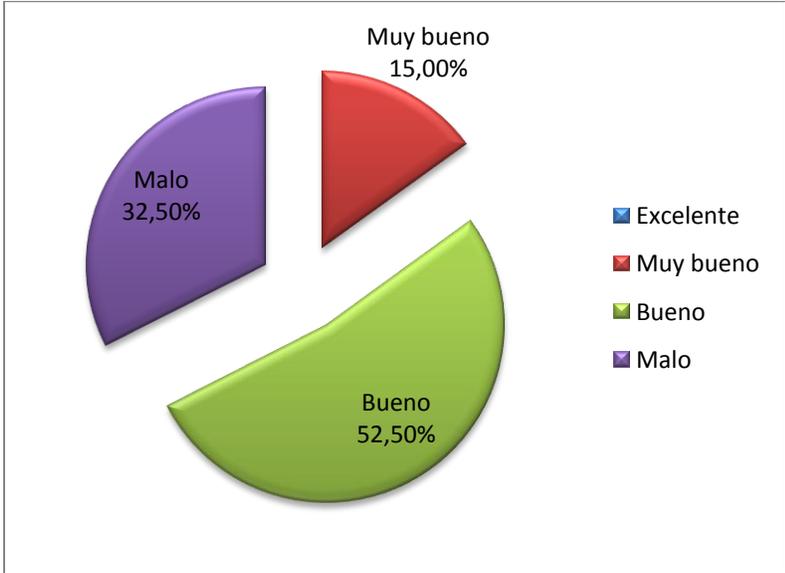
PREGUNTA 7: ¿Logro los objetivos definidos en el plan para el primer año?

	Si	No	En Parte
Cantidad	9	6	25
Porcentaje	22,50%	15,00%	62,50%



PREGUNTA 8: ¿Cómo calificaría su primer año de desarrollo comercial como agente de Claro?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
Cantidad		6	21	13
Porcentaje		15,00%	52,50%	32,50%



PREGUNTA 9: Considera que el contar con un modelo de plan para presentar ante Claro lo hubiera ayudado a entender con mayor claridad el negocio?

	Si	No	En Parte
Cantidad	38	0	2
Porcentaje	95,00%	0%	5%



# **MARCO TEÓRICO**

Antes de comenzar con la reseña teórica se describe el estado actual del tema en cuestión y trabajos más destacados que han servido como referencia en el desarrollo de este trabajo.

No existe en la actualidad un modelo de plan de negocios ad hoc, para potenciales agentes Oficiales de telefonía celular que sea utilizado por alguna de las 4 compañías.

Tampoco existe en la actualidad una aplicación generalizada del Plan de negocios como herramienta de gestión en PYMES marplatenses del rubro de telefonía celular.

Muchos micro emprendedores desconocen su existencia o creen que solo puede ser implementado en grandes empresas.

Solo entre un 1 y un 3,8 % de las Pymes Argentinas disponen de un plan de negocios. El dato surge de una encuesta realizada por el instituto Iberoamericano de empresas familiares<sup>3</sup>. Estos datos evidencian que la falta de planificación es una constante en casi la totalidad de las pequeñas y medianas empresas locales.

Existe una tendencia a considerar que el plan de negocios insumirá un excesivo gasto de tiempo y dinero, recursos estos indispensables para cualquier Pyme.

Las empresas mejor administradas consideran la planificación como una actividad continua en la cual se establecen objetivos tanto de largo como de corto plazo. Un plan no debe considerarse como una camisa de fuerza, sino por el contrario como una forma de asegurar que las actividades diarias se realicen de manera estructurada.

“El objetivo de la planificación es prepararse para lo inevitable, anulando lo indeseable y controlando lo controlable”<sup>4</sup>.

El plan de negocios permite plasmar esa planificación para pensar a través de las estrategias, prever el futuro y modificarlo y definir acciones a implementar.

Del relevamiento de las fuentes de información se concluye que la temática estudiada cuenta con:

---

<sup>3</sup><http://management.infobaeprofesional.com/notas/63152-cuales-son-los-diez-conflictos-que-enfrentan-las-empresas-familiares.html?cookie>

<sup>4</sup> Henry Mintzberg (Montreal, 2 de Septiembre de 1939). Profesor Académico Internacionalmente conocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. Actualmente profesor de la cátedra CLEGHORN de estudios de gestión en la universidad de Mac Gill, Canadá.

### Bibliografía específica.

- Justin G. Longenecker, Carlos W Moore, J. William Petty. "Diseño de la Organización" Suplemento Clarín Pymes. Año: 2007
- CONACTER Cooperación Internacional, "Guía para el desarrollo de un Plan de Negocio, Barcelona, Diciembre 2004.
- Gravano, Marcelo, "Plan de negocios, una hoja de ruta para tiempos tormentosos", Clarín Año 2009. (artículo Internet)
- Lecuona, Maria Laura, "Como armar un plan de negocios", suplemento Lideres del tercer milenio, revista Clarín, año 2007.
- O-Brien, Juan Carlos, "Plan de negocios y liderazgo empresarial", artículo Internet, Argentina 2008.
- Pruzan Gregorio, Levin Luis, Guilis Alberto J, Di Leo Jorge, "Guía para empresarios Pymes para elaborar un plan de negocios", Banco de la Nación Argentina.
- Tesis "El plan de negocios en la toma de decisiones" realizada en año 2002 en la universidad F.A.S.T.A.
- En lo relativo a revistas internacionales sobre temas específicos de Administración de empresas podemos citar a: Administrative digest, Harvard Business review, Mercado, entre otras quienes incluyen al plan de negocios como una potente herramienta para la Administración de los negocios.
- En Internet podemos encontrar una cantidad importante de trabajos monográficos aplicados en su mayoría a empresas de tipo industrial, a la vez que brinda varios cursos de capacitación para su aplicación a cualquier tipo de organización empresarial.

Comenzando ya con el desarrollo teórico del tema en cuestión, debemos comprender determinados conceptos que se encuentran íntimamente relacionados, La Administración de Empresas, La planificación y su vinculación con el plan de negocios tema central de nuestro trabajo.

# La Administración de empresas

## Introducción

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que la gente empezó a formar grupos para alcanzar objetivos inalcanzables individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha dependido, cada vez más, del esfuerzo grupal, y conforme muchos grupos organizados han crecido, la labor de los administradores ha adquirido mayor importancia.

## Definición de Administración: Naturaleza y propósito

*“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos.”<sup>5</sup>*

- Como administrador, un individuo lleva a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
- Se aplica a los administradores en todos los niveles de la organización
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: crear un excedente.
- La administración esta interesada en la productividad; esto significa eficacia y eficiencia.

---

<sup>5</sup> Koontz Hrarolf y Weihrich Heinz. “Elementos de administración”. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2002, Pág.4

## La administración como proceso:

La administración puede verse como un proceso. Tal como lo describió Fayol<sup>6</sup> dicho proceso está compuesto por distintas funciones básicas; ellas son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Así los conceptos, principios, teoría y técnicas de la administración se encuentran agrupados en estas cinco funciones.

- Planificación: La planificación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas. Consiste en el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar las metas<sup>7</sup>
- Organización: Es el proceso por el cual se compromete a dos o mas personas a que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- Dirección: Consiste en influir en las actividades de los miembros para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo, tiene que ver con el aspecto interpersonal de la organización.
- Coordinación: Es la integración de las actividades de las partes interdependientes de una organización con respecto a una tarea.

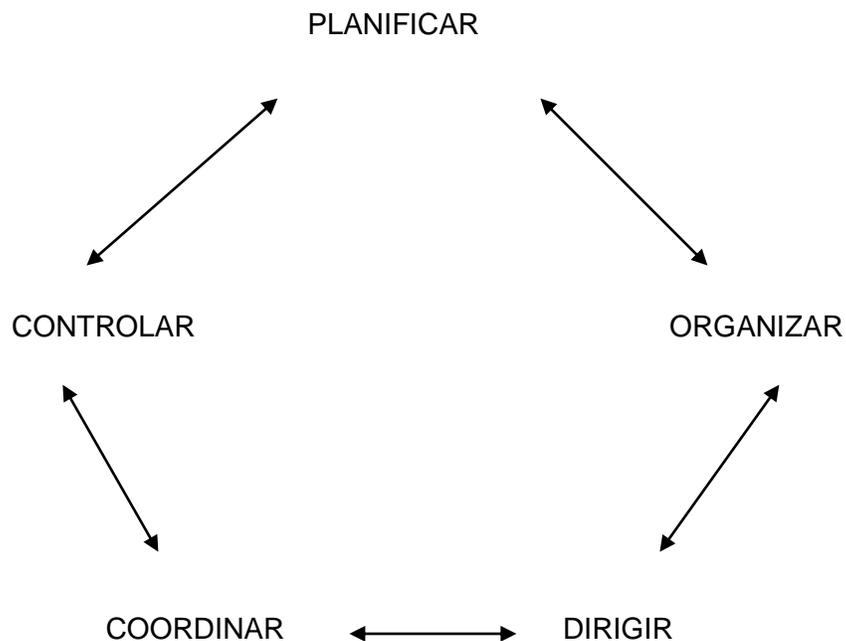
---

6 En el siglo xx, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederik Taylor, y desarrollo la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henry Farol, y desarrollo la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. Fue el quien formulo los 14 principios de administración general. Es quien aporto el modelo de proceso de administración, vigente en la actualidad.

7 Certo Samuel C., Modern Management, 17mo. Edición. Editorial Prentice Hall. Nueva Cork, 1997. Pág. 126

- Control: El control es la medición y corrección del desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño, con base en objetivos y planes, mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros, y ayudando a corregirlas. En resumen, el control facilita el logro de los planes. Es el proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas

La planeación y el control están íntimamente vinculados. Sin objetivos y planes, el control es imposible, ya que el desempeño debe ser medido con base en algunos criterios establecidos, conformando así, un ciclo continuo, como se grafica a continuación.



El control es el eslabón final en la cadena funcional de los procesos administrativos. Es el proceso de monitoreo de las actividades con el fin de asegurar que se realicen de

acuerdo con lo planificado y se corrijan todas las desviaciones significativas. Implica “hacer que las cosas sucedan tal como se planearon”<sup>8</sup>

### **Planificación:**

La planificación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas. Consiste en el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar las metas

La planificación, se relaciona por lo tanto, con los fines ¿qué debe hacerse? Así como también con los medios ¿Cómo debe hacerse?

Entre los gerentes, la manera más popular de clasificar los planes es por su envergadura (estratégicos vs. operacionales), y por su marco temporal (corto, mediano y largo plazo). Los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos de toda ella y que buscan posicionar a la organización en términos de su ambiente se llaman planes estratégicos. Los detalles de cómo deberán alcanzarse esos objetivos se llaman planes operacionales.

Los analistas financieros tradicionalmente definen los rendimientos de las inversiones como de corto, mediano y largo plazo. El corto plazo cubre menos de 12 meses, el mediano plazo cubre de 1 a 5 años y cualquier periodo mayor a 5 años se clasifica como de largo plazo. Los gerentes han adoptado la misma metodología para definir los planes.

Los empresarios de pequeños negocios tienden a hacer planes muy informales puesto que asumen que un plan escrito implica mucho tiempo y molestias y, por lo tanto, es innecesario. Sin embargo, al poner escrito las ideas, un empresario se ve obligado a meditar sobre los objetivos de la empresa, así como sobre los medios para alcanzarlos. Y las compañías exitosas son conocidas por objetivos y estrategias claras y bien definidas.

Una estrategia define que hacer para alcanzar los objetivos establecidos.

---

<sup>8</sup>Certo Samuel C., Modern Management, 17mo. Edición. Editorial Prentice Hall. Nueva York, 1997, Pág. 422

- Las estrategias definen el camino operativo general o la dirección de la compañía
- La estrategia significa hacer lo correcto
- Un plan es una descripción detallada de cómo hacer las cosas correctas.

La metodología del plan de negocios es un modelo de planificación sistemática para nuevos empresarios.

## **El Plan de negocios**

### **¿Qué es un plan de negocios?**

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha<sup>9</sup>, es una descripción en detalle del negocio o proyecto bajo análisis o propuesto, de los objetivos que se pretenden alcanzar, de la información que lo sustenta, de los recursos que se utilizaran y de las estrategias propuestas para su desarrollo.<sup>10</sup>

El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio, es permitir una visualización clara de lo que el empresario pretende hacer.

Un Plan de negocios debe describir la idea básica del negocio, describir donde esta ahora, indicar dónde quiere ir y esbozar la forma en que pretende llegar ahí. Sobre todo el plan de negocios debe explicar las variables Clave para el éxito o fracaso, con lo que le ayudara al empresario a prepararse para diferentes situaciones que puede ocurrir, al anticiparse a pensar sobre lo que podría salir bien y lo que podría salir mal. De hecho, esta es la función más importante del plan de negocios.<sup>11</sup>

---

9 Capello Liliana Beatriz, Lardone Martha Susana, Barovero Raúl Oscar, El plan de negocios y su aporte para evaluar un negocio.

10 Dr. Hector Torres, ¿Qué es un plan de negocios?

11 Longenecker, Justin.G., Moore, Carlos W, Petty, J. William, Diseño de la Organización; Buenos Aires, Clarín Pymes, 2007, p.121

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para un pequeño emprendimiento. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de un proyecto que puede estar relacionado con: Lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito, realizar una oferta de compra o venta o interesar a un socio potencial.

El plan de negocios posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de “rutas”. Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar “camino equivocados” y “callejones sin salida”.

Mediante la presentación de un plan de negocios se puede lograr responder a preguntas como:

- ¿Existe un mercado para este producto?
- ¿Se puede vender esta cantidad a este precio?
- ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda?
- ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?

El plan de negocios es algo así como el currículum vitae de un proyecto, y en muchos casos la exigencia de banqueros, gerentes e inversores. La aprobación de un proyecto no depende solo de una “buena idea”, también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero y presentarla en forma “vendedora”.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El plan de negocios es un proceso evolutivo. No es una cosa de una sola vez, sino que evoluciona con el proceso estratégico de la empresa. Puede ayudar a reposicionar el negocio, la misión de la empresa y a abandonar actividades que podrían causar pérdidas importantes. Un plan de negocios sistémico permite que todas las tareas se articulen rápidamente.

## Características de un plan de negocios

Un buen plan de negocios debe tener las siguientes características;

- **Eficaz:** Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer
- **Estructurado:** Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguido fácilmente.
- **Comprensible:** Debe estar escrito con Claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.
- **Breve:** No debe superar, en conjunto, las 30 páginas.
- **Cómodo:** Fácil de leer

## Los usuarios de un plan de negocios

Un plan de negocios tiene dos puntos principales:

1. Presentar un declaración claramente articulada de metas y estrategias para uso interno
2. Servir como un documento de venta que debe compartirse con la gente de afuera.

De estos dos puntos se desprenden los usuarios del plan de negocios:

Usuarios internos del plan de negocios: La administración y los empleados de la empresa.

La preparación de un plan escrito formal impone una disciplina necesaria en el empresario y en el equipo administrativo. Con el fin de preparar una declaración escrita sobre la estrategia de mercadotecnia, por ejemplo, el empresario y su equipo deben realizar algún tipo de investigación de mercado. De la misma manera un estudio sobre las necesidades financieras de la empresa requiere una revisión de los ingresos y egresos proyectados, mes a mes. Por lo tanto, la preparación de un plan de negocios obliga al

empresario a ejercitar a los administradores sobre que disciplina deben poseer para lograr el éxito. A la vez que permite comunicar la misión del empresario a los empleados tanto presentes como futuros de la empresa

Usuarios externos del plan de negocios: Los cliente, proveedores e inversionistas.

Un plan de negocios permite ayudar a obtener la confianza de un proveedor asegurándonos términos de créditos favorables; puede mejorar el potencial de ventas y servir de carta de presentación cuando el empresario desea obtener fuentes de financiamiento.

Ya lo expresaba Mark Stevens

*“Si usted se siente inclinado a considerar que el plan de negocios es solo otro instrumento inútil, es tiempo de que cambie su actitud. Cuando usted esta comenzando, los inversionistas justificadamente querrán saber mucho más acerca de usted y su capacidad para manejar un negocio, y desearan ver un plan paso a paso de la forma en que pretende lograr el éxito. Si ya esta manejando un negocio, planea apilarlo o diversificarse, los inversionistas y acreedores desearan saber bastante acerca de la situación actual de la compañía, hacia donde se encamina y como pretende llegar ahí. Usted debe proporcionarles un plan que aclare todo esto”<sup>12</sup>*

## **Los propósitos del plan de negocios**

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible. Por otra parte es necesario señalar que siempre esta presente en todo negocio el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito o fracaso.

La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo;

---

<sup>12</sup> Agregar biografía, donde nació, donde vivió etc.

- Falta de capital de inversión y acceso a las fuentes de financiamiento.
- Prever situaciones que afectan la rentabilidad.
- Introducir en forma eficaz nuevos productos y servicios al mercado.
- Establecer y aplicar normas de producción y control de calidad.
- Falta de estrategias de marketing

### **¿Por qué realizar un plan de negocios?**

Solamente el 1% de todas las ideas de negocios son exitosas. El proceso de escribir un plan de negocios puede ser una herramienta muy útil para ayudar a detectar si su idea está dentro de ese 1%. Le servirá a usted como una guía para sus operaciones de negocios.

El desafío es convertir la idea de negocios en una realidad. Sin embargo, después de cristalizar la visión es necesario planificar. Muchos empresarios mantienen sus conceptos de negocios completamente en la mente, En esos casos, la información no es necesariamente compartida con las personas claves de la empresa. Cuando existe un plan en forma escrita, es más fácil discutirlo y compartirlo con las personas claves de la empresa. El poner los planes e ideas por escrito, le ayuda a usted a clarificarles a ellos y al mismo tiempo usted está obligado a meditar y planificar apropiadamente lo que intenta hacer.

### **Objetivos del plan de negocios**

Los objetivos por los que se realiza un plan de negocios difieren según el momento de la empresa y el tipo de negocio que se planifique. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:<sup>13</sup>

---

13 Lecuona, Maria Laura, "Manual para el desarrollo empresario", suplemento Lideres del tercer milenio, revista Clarín, Argentina, 2007, p8.

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversores, socios o compradores.
- Verificar que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto
- Detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha (plan de monitoreo)
- Prever necesidades de recursos y su asignación antes de tiempo
- Valorar una empresa para su fusión o venta
- Conducir y buscar la forma más eficiente de poner en marcha un emprendimiento
- Respaldar la solicitud de crédito a una entidad financiera.

Es importante organizar la información teniendo en cuenta a quien va dirigido y tratar de que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto.

No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios, empleados, etc. Y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

El plan de negocios es una herramienta de gestión sujeta a una revisión permanente, porque la realidad donde actúa la empresa tiene la particularidad de ser por naturaleza, dinámica y cambiante.

### **Observaciones del plan de negocios**

- El periodo de planificación depende del tamaño de la compañía, así como del sector. Para una compañía nueva, usualmente es de 1 a 3 años; para empresas ya existentes, puede ser de 3 a 5 años
- El plan debe ser escrito por la gerencia de la compañía\_ NO POR UNA PERSONA EXTERNA!

- Si varias personas están involucradas en la gestión de la compañía, el plan de negocios siempre debe ser preparado como un trabajo en equipo.
- Hay que enfatizar las oportunidades, pero no desestimar las amenazas.
- El contenido es lo más importante, no tanto el estilo de escribir.

### Contenido del plan de negocios<sup>14</sup>.

<b>Portada</b>	Presenta los nombres, direcciones y números telefónicos del negocio, sus propietarios y personal clave de administración; la fecha de la preparación; número del ejemplar, y persona que es el contacto.
<b>Contenido</b>	Presenta los números de página de las secciones clave del plan de negocios.
<b>Resumen ejecutivo</b>	Ofrece un panorama general de una a tres páginas de todo el plan de negocios. El mismo se redacta después de que se han terminado las otras secciones, destaca sus puntos significativos, y es ideal que despierte suficiente interés para motivar al lector a que siga leyendo.
<b>Declaración de Misión y visión</b>	Describe sucintamente la estrategia propuesta y la filosofía del negocio para realizar la visión.
<b>Panorama general de la compañía</b>	Explica el tipo de empresa de que se trata, informa sobre los antecedentes de la empresa, si ya existe; describe la forma propuesta de organización.

---

14 Longenecker, Justin.G., Moore, Carlos W, Petty, J. William, Diseño de la Organización; Buenos Aires, Clarín Pymes, 2007, p.130

<b>Plan de productos o servicios</b>	Describe el producto y/o servicio, y destaca cualquier característica singular, explica la razón por la que la gente comprará el producto o servicio. Esta sección debe ofrecer las siguientes descripciones: productos y/o servicios; características del producto o servicio que representan una ventaja competitiva; protección legal disponible y riesgos de obsolescencia técnica.
<b>Plan de mercadotecnia</b>	Indica quienes serán los clientes de la empresa y el tipo de competencia a la que se enfrentará; bosqueja la estrategia de mercadotecnia y especifica la ventaja competitiva de la empresa.
<b>Plan de administración</b>	Identifica a los participantes clave (inversionistas, equipo administrativo y directores) y cita las experiencias y competencias que poseen. Esta sección debe describir lo siguiente: equipo administrativo, inversionistas externos o directivos y su perfil; personal externo y su perfil, así como los planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
<b>Plan de operaciones</b>	Explica el tipo de manufactura o sistema de operación que se utilizará. Describe las instalaciones, mano de obra, materia prima y requerimientos del procesamiento del producto. Esta sección debe incluir lo siguiente: métodos de operación o fabricación, instalaciones de operación (ubicación, espacio y equipo), métodos de control de calidad, procedimientos de control de inventario y operaciones, fuentes de suministro y procedimientos de compras
<b>Plan financiero</b>	Especifica las necesidades financieras y fuentes de financiamiento consideradas; presenta proyecciones de ingresos, costos y utilidades. Esta sección debe describir lo siguiente: estado financieros históricos, estados de resultados y de flujo de fondos, balances; análisis de punto de equilibrio de las utilidades, entre otros.
<b>Apéndice de documentos de apoyo</b>	Contiene materiales complementarios al plan. Esta sección debe contener lo siguiente: currículum del equipo administrativo, cualquier otro dato importante que apoye la información del plan de negocios y el código de ética de la empresa.

El plan de negocios recorre todos los aspectos relevantes de un proyecto, pero no hay una forma única de encararlo. Cada empresa tiene sus prácticas y sus tiempos, y sobre todo cada plan debe formularse en función de los objetivos planteados.

Si bien la mayoría de los planes de negocios muestran similitudes considerables en su contenido básico, la enumeración anteriormente descrita no es taxativa.

El plan de negocios es un proceso evolutivo. No es una cosa de una sola vez, sino que evoluciona con el proceso estratégico de la empresa. Puede ayudar a repositionar el negocio y la misión de la empresa, y a abandonar actividades que podrían causar pérdidas dramáticas. Un plan de negocios sistemático permite que todas las tareas se articulen rápidamente.

## **Desarrollo del contenido del plan de negocios**

### **Portada.**

La portada es la primera página del plan de negocios y debe contener la siguiente información.

- Nombre de la compañía, domicilio legal de la compañía, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.
- Logotipo de la compañía si lo hay.
- Nombres, puestos, Direcciones y números de teléfono de los propietarios y ejecutivos clave.
- Fecha en que se emitió el plan de negocios.
- Numero de la copia (para llevar el control de cuantos ejemplares estan en circulación).
- Nombre del responsable de la elaboración del plan, si es que es diferente de los propietarios y los ejecutivos clave.
- Manifestar la confidencialidad del documento.

### **Contenido**

El contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan, con números de página, por tanto, todo el plan deberá estar claramente paginado.

### **Resumen ejecutivo**

Toda la doctrina es unánime en el sentido de considerar que todo buen plan de negocios debe ir precedido de un breve y preciso resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo es una breve síntesis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es la sección del plan de negocios que proporciona un panorama global, claro y conciso de la aventura propuesta.

Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

Un lector que no tuviera un conocimiento exhaustivo del proyecto empresarial debería, después de la lectura del resumen ejecutivo, disponer de información suficiente para poder evaluar de forma preliminar el proyecto.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente solo una.<sup>15</sup>

## **Declaración de misión y visión**

La declaración de **misión** de la empresa describe de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. Debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hasta su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás.

La misión es la idea rectora de toda organización. No se trata de un concepto difuso o general. La misión define el ámbito de los negocios en el que se desarrollará la empresa; y las grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o al fracaso<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Lecuona, Maria Laura, "Manual para el desarrollo empresario", suplemento Lideres del tercer milenio, revista Clarín, Argentina, 2007.p9.

<sup>16</sup> Wilensky, Alberto. **Política de negocios en mercados competitivos**. Ed. Tesis-Norma, 1993

La misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.

Una misión se debe establecer a la luz de las oportunidades y amenazas en el medio ambiente, y en las fuerzas y debilidades propias de la organización.

La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quien lo va a hacer.

La misión de una empresa queda definida por tres componentes<sup>17</sup>:

¿Que vendemos? (oferta)

¿A quién se lo vendemos? (demanda)

¿Por qué nos eligen a nosotros? (ventaja competitiva)

Al construir un plan de negocios alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más eficientemente.

La misión debe reunir requisitos<sup>18</sup> que le den validez y funcionalidad. La misma debe ser:

- Amplia: La misión debe seguir una línea de productos o servicios, pero con posibilidades de expansión a otros productos o servicios similares. Si bien debe ser amplia, no lo debe ser en la magnitud suficiente de modo que se pierda la naturaleza y el carácter de la empresa o que confunda el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- Motivadora: La misión debe inspirar a los empleados de la empresa; pero no debe ser tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- Congruente: Debe reflejar los valores de la empresa y a las personas que la dirigen y trabajan en ella. Es decir, no solo debe describir lo que pretende ser la empresa, sino también describir su esquema de valores éticos y morales.

Por lo tanto la misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa.

---

<sup>17</sup> Saporosi, Gerardo. **Clínica empresaria**. Ed. Macchi.. Buenos Aires, Argentina, año 1999.p71.

<sup>18</sup> Alcaraz Rodriguez, Rafael, **El emprendedor del éxito**; México, ed.Mc Graw Hill, 2003, p.16

La **visión**<sup>19</sup> de una empresa, en cambio, indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La visión de una empresa, sirve como guía que permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden. Sirve de fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- debe ser clara y comprensible para todos.
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- debe ser retadora.
- debe ser ambiciosa, pero factible.
- debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

La visión de la empresa debe responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?

---

<sup>19</sup> <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

- ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ¿hacia dónde queremos llegar?

Citamos algunos ejemplos de visión de grandes empresas

**General Motors:** “Ser el líder mundial en productos y servicios relacionados al transporte. Nosotros lograremos el entusiasmo de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros productos, guiada por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra gente”.

**McDonald’s:** “Ser el mejor restaurante de comida rápida en el mundo. Ser el mejor significa proveer calidad excepcional, servicio, higiene y valor, de manera tal que hagamos que cada cliente en cada restaurante sonría”.

**Wal-Mart:** “Ser el más eficiente operador multiformato de bajo costo, ofreciendo a los clientes el mejor valor por su dinero”.

### **Visión panorámica de la compañía/ Descripción de la empresa**

El Cuerpo Principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa.

El mismo debe contener la siguiente información:

- Naturaleza y actividad básica del negocio
- Si se trata de una empresa en marcha, cual es su misión y su trayectoria
- ¿Cuándo y donde comenzó este negocio?
- Ubicación
- ¿Que se ha logrado hasta la fecha?
- ¿Qué cambios se han hecho en la estructura o propiedad?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

- ¿Cuál es su producto o servicio principal?
- ¿A qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
- Los aspectos legales.

### **Plan de productos o servicios**

El plan de productos o servicios describe el producto o servicio que se va a proporcionar y explica sus méritos.

Debe identificarse cualquier característica innovadora, así como cualquier protección de patente que tenga. En muchos casos, aunque el producto o servicio pueda ser similar al que ofrecen los competidores, cualquier característica especial debe especificarse con claridad.

En este punto en particular solo se trata de hacer visibles las características generales más importantes que poseen los productos o servicios en la empresa.

### **Plan de mercadotecnia**

Históricamente, la mercadotecnia ha sido vista como el conjunto de actividades que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor. Es decir, las definiciones hacían de la mercadotecnia poco más que las “ventas”.

No debe considerarse a la mercadotecnia de esta forma simplista. En realidad la mercadotecnia incluye numerosas actividades, muchas de las cuales ocurren incluso antes de que un producto se fabrique y este listo para su distribución y venta.

Esas numerosas actividades se relacionan directamente con: La identificación, la determinación del mercado objetivo y la preparación, comunicación y entrega de un conjunto de satisfactores al mercado objetivo.

Esta definición, orientada a las tareas, identifica actividades clave de mercadotecnia esenciales para todo negocio<sup>20</sup>:

Análisis de mercado:

- Segmentación del mercado
- Investigación del mercado
- Proyecciones de ventas

Mezcla de mercadotecnia

- Producto
- Precio
- Promoción
- Distribución

Segmentación de mercado:

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc. Toda esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales: Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable. Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado. A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce

---

20 Justin G. Longenecker, Carlos W Moore, J. William Petty. "Diseño de la Organización" Suplemento Clarín Pymes. Año: 2007

con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma un grupo de compradores con características similares, es decir, se divide el mercado en varios segmentos, de acuerdo con los diferentes deseos de compra y requerimientos de los clientes.

La segmentación del mercado se puede definir como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva".

#### Requisitos Para Una Óptima Segmentación del Mercado

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:<sup>21</sup>

- Ser medibles: Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Ser accesibles: Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Ser sustanciales: Es decir, que sean los suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- Ser diferenciales: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

---

21 Kotler y Armstrong, "Fundamentos del Marketing", 6ta Edición, Pág. 254

### Investigación del mercado:

La investigación del mercado puede definirse como el procesamiento, reporte e interpretación de la información de los mercados. Los empresarios pueden tomar decisiones de mercadotecnia para sus nuevas investigaciones con bases solo en la intuición, o pueden complementar su juicio con una determinada información de mercado.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado externa debe buscarse información que responda a preguntas fundamentales, como: quiénes son y que quieren los consumidores, que precios están dispuestos a pagar o quiénes son los principales competidores y cuáles son sus ventajas competitivas. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresarias, Internet, consultores o personas que ya estén en el mercado pueden aportar información valiosa.<sup>22</sup>

### Pasos en el proceso de investigación de mercados:

Los principales pasos en el proceso de investigación de mercados son:

- Identificación de las necesidades de información: Aunque este paso puede parecer demasiado obvio como para mencionarse, definir las necesidades de información, pueden conducir al éxito o fracaso de la investigación de mercado.
- La búsqueda de datos secundarios: Se trata de la información que ya ha sido recopilada. Esta captación de datos secundarios es menos costosa que la obtención de nuevos datos (datos primarios).

Los datos secundarios pueden ser internos o externos. Los internos son aquella información que ya existe dentro de la empresa. Los externos pueden encontrarse en publicaciones especializadas, en servicios de información privada y en publicaciones gubernamentales, así como en distintos sitios de la Web.

---

22 Lecuona, Maria Laura, "Manual para el desarrollo empresario", suplemento Lideres del tercer milenio, revista Clarín, Argentina, 2007.p9.

Es importante tener en cuenta la cuestión de la credibilidad. Algunas fuentes de datos secundarios son menos confiables que otras con lo cual es aconsejable comparar distintas fuentes para ver si reportan datos similares. También pueden considerarse los especialistas profesionales en investigación a fin de evaluar la credibilidad de las fuentes secundarias.

- La captación de datos primarios: Si los datos secundarios son insuficientes, en siguiente paso es la búsqueda de nueva información o datos primarios. Para dicha obtención a menudo se utilizan distintas técnicas que se suelen clasificar como métodos de observación y métodos de interrogación.

Los métodos de observación evitan el contacto interpersonal entre quienes responden y el investigador. Un método de observación utilizado por una marca de sopas, es la observación de las reacciones de los compradores ante pruebas de sabor realizadas en los supermercados donde se venden sus sopas.

La principal ventaja de los métodos de observación es que suelen ser económicos. La observación puede ser conducida por una persona o por dispositivos mecánicos como cámaras de video ocultas. Los dispositivos de observación mecánica suelen ser más costosos pero a su vez permiten obtener una mayor cantidad de datos en un menor tiempo, relación costo-beneficio a ser tenida en cuenta en cualquier presupuesto.

Los métodos de interrogación se refieren a algún tipo de interacción entre quienes responden y el investigador. Dentro de este grupo podemos mencionar las encuestas y la experimentación. Las primeras pueden ser realizadas por correo (se emplean cuando quienes responden están muy dispersos; sin embargo suelen tener bajos índices de respuesta), teléfono o entrevistas personales. Las encuestas telefónicas y las entrevistas personales pueden lograr un alto índice de respuesta. Entre las desventajas de las entrevistas personales podemos encontrar el elevado costo de las mismas, a la vez, que muchos entrevistados suelen resistirse a las mismas sospechando que se les intentara “vender” algo.

También podemos encontrar dentro de los métodos de interrogación a los cuestionarios. Un cuestionario es un instrumento básico que guía al investigador y a la persona entrevistada cuando se realiza una encuesta

- Interpretación de los datos: Una vez obtenidos los datos necesarios, los mismos deben transformarse en información que pueda utilizarse. Sin interpretación, grandes cantidades de datos son solamente hechos, para

resumir y simplificar la información pueden utilizarse tablas, grafico y otros métodos visuales. Las estadísticas descriptivas como el promedio la media y la mediana son herramientas útiles para este paso del procedimiento de investigación.

### Proyecciones de venta:

Las proyecciones de venta son el indicador básico de la adecuación del mercado porque un negocio puede tener éxito solo si existe un mercado adecuado para su producto o servicio.

El mercado puede definirse como un grupo de clientes potenciales con poder de compra y necesidades insatisfechas.

La proyección de ventas estima cuánto producto puede venderse en un mercado dado en un periodo de tiempo definido. Esta proyección puede expresarse en términos de dinero o unidades.

El mercado debe definirse con tanta precisión como sea posible ya que una proyección de ventas gira alrededor de un mercado objetivo específico. La descripción del mercado formara el límite de la proyección. Por ejemplo; si el mercado de las rasuradoras eléctricas, se describe como “hombres”, la proyección de ventas será extremadamente grande. En cambio si se define como “hombres entre 15 y 25 años que están insatisfechos con las rasuradoras no eléctricas”, resultara ser una proyección menor, pero posiblemente más útil.

Es importante tener en cuenta que una proyección de ventas implica un periodo de tiempo específico. Una proyección de ventas puede cubrir un año o menos (ser de corto plazo) o puede extenderse a lo largo de varios años ( ser de largo plazo), pero ambas, de corto y de largo plazo, son necesarias en un plan de negocios bien realizado.

Es evidente que una proyección de ventas nunca puede ser perfecta; los empresarios deben recordar que una proyección puede equivocarse en cualquier dirección: subestimando ventas potenciales o sobreestimándolas.

El plan formal de mercadotecnia debe incluir secciones sobre análisis del mercado, la competencia y las estrategias de mercadotecnia o llamadas mezcla de mercadotecnia.

Análisis de mercado: El análisis de mercado comprende la segmentación del mercado, la investigación del mercado y las proyecciones de venta.

En esta sección el empresario debe describir los clientes potenciales de su mercado objetivo. A esta descripción suele llamársele perfil del consumidor.

El perfil del consumidor debe incluir un análisis de los beneficios que el nuevo producto o servicio proporciona a los clientes. Para elaborar este perfil se usará la información de la investigación del mercado junto con los datos primarios y secundarios.

Como mencionamos anteriormente, otro elemento del análisis de mercado es la proyección actual de ventas. Es conveniente que se incluyan varias proyecciones de ventas que abarquen los tres escenarios de ventas: “mas probable”, “pesimista”, y “optimista”. Estos escenarios ofrecen a los inversionistas y al empresario diferentes proyecciones sobre las cuales hacer sus evaluaciones.

La competencia: Los empresarios deben estudiar y conocer la realidad de los competidores existentes y determinar sus fortalezas y debilidades, su tamaño y el área geográfica que cubren.

De igual manera deben observarse las empresas que venden productos similares y evaluar la probabilidad de que dichas empresas ingresen al mercado objetivo del empresario.

Estrategias de mercadotecnia. La mezcla de mercadotecnia debe incluir 4 áreas;

1. Decisiones que transformaran el producto o servicio básico en un producto o servicio total.
2. Decisiones promocionales que comunicaran la información necesaria a los mercados objetivos,
3. Decisiones de distribución referentes a la entrega del producto a los consumidores,
4. Decisiones de precios que establecerán un valor de intercambio aceptable sobre el producto o servicio total.

Dependiendo de la naturaleza del negocio, la importancia que se da a cada una de estas áreas.

El producto o servicio total: Debe incluirse en esta sección del plan el nombre del producto o servicio y la justificación de su elección. Si se emplea el apellido del empresario debe aportar una contribución positiva a las ventas. Es conveniente en muchos casos un nombre descriptivo que sugiera un beneficio del producto o servicio. En cualquiera de los casos debe justificarse su elección.

Otros componentes del producto total, como el empaque o la presentación, deben incluirse con gráficos, dibujos o planos correspondientes.

El plan de distribución: Es necesario definir como hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben definir los canales de distribución a utilizar.

Al elegir un canal de distribución se deben tener en cuenta diferentes cuestiones<sup>23</sup>:

- Costo de distribución del producto
- Control que pueda tenerse sobre políticas de precios y promoción
- Conveniencia para el consumidor, ya sea, por cercanía, preferencia de compra en cierto tipo de tiendas, etc.
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

El plan de precios: El precio constituye la cantidad de dinero que los compradores entregan al vendedor a cambio de su producto o servicio.

El precio de un producto o servicio, debe cubrir como mínimo el costo de llevarlos hasta los consumidores, por tanto debe incluir los costos de producción como de mercadotecnia.

Para la determinación del precio es sumamente importante tener en mente a qué tipo de mercado se está enfocando el producto o servicio. Si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es la variable de decisión más importante.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio respecto a sus competidores, un precio bajo en comparación a la competencia, o no buscar a través del precio buscar una diferenciación. En cualquiera de los 3 escenarios deben analizarse las

---

<sup>23</sup> Alcaraz Rodriguez, Rafael, **El emprendedor del éxito**; México, ed.Mc Graw Hill, 2003, p.69

ventajas y desventajas, debiéndose cubrir en cualquier caso los costos en los que incurre la empresa y considerando los márgenes de ganancia esperados..

Otro aspecto importante a considerar y desarrollar son las políticas de descuentos y promociones, pues constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y distribuidores.

El plan promocional: El plan promocional debe describir el enfoque del empresario para crear en el consumidor la conciencia del nuevo producto o servicio y motivarlo a adquirirlo.

Su objetivo es crear un impacto directo sobre los consumidores para compren el producto o adquieran el servicio, con el consecuente aumento en las ventas.

Es un acto de información, persuasión y comunicación que incluye: La publicidad, promoción de ventas, e indirectamente las etiquetas y el empaque.

**Publicidad:** El empresario da a conocer su producto o servicios utilizando algunos medios, como<sup>24</sup>:

- Periódicos: Los periódicos cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado, además de que llegan a personas prácticamente de todos los estratos sociales.
- Radio: Este medio también puede estar dirigido a un mercado particular a través de la selección adecuada de la estación.
- La radio ofrece la oportunidad de una expansión masiva de los mensajes publicitarios, ya que, la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también.
- Televisión: Es más costoso que los anteriores.
- Volantes: Los volantes son generalmente distribuidos por los dueños o empleados de la empresa. Su impacto puede ser muy fuerte siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.

---

24 Alcaraz Rodriguez, Rafael, El emprendedor del éxito; México, ed.Mc Graw Hill, 2003, p.72

**Promoción de ventas:** La promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa.

Ejemplos de promociones: Muestras gratis del producto, regalo por la compra del producto para incentivar la venta, actividades en la puerta de los Puntos de venta con juegos y regalos, participación en eventos sociales, educativos, sociales, etc.

**Etiqueta:** Son las formas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Son exigidas por ley y juegan un papel importante en la imagen del producto.

**Empaque:** El recipiente también debe servir como medio publicitario, debe ayudar a vender el producto, aumentando el valor del producto ante el cliente.

### **Plan de administración**

En todos los negocios, el empresario debe identificar y atraer a un fuerte equipo de administración, a fin de complementar su talento personal con las experiencias y habilidades de otros individuos.

El equipo de administración incluye tanto a los administradores como a otros profesionales o personas. Incluye individuos con responsabilidades de supervisión, por ejemplo, un gerente financiero que supervisa a un grupo de oficina, y personal sin tareas de supervisión pero con funciones claves en el negocio, por ejemplo, una persona de mercadotecnia.

La competencia que se requiere en un equipo administrativo depende del tipo de negocio y de la naturaleza de las operaciones. Además, no todos los miembros, deben ser competentes en todas las áreas. Si un miembro es experto en finanzas, otro debe serlo en mercadotecnia, la clave es el equilibrio. Es necesario contar con una persona que supervise a los empleados.

Si bien es necesaria la compatibilidad personal y la cooperación entre los miembros del equipo de administración, el perfil de los miembros del equipo debe ser diferente.

El Doctor Stephen R Covery, lo expresaba de la siguiente manera;

*En mi opinión el error número 1 que comente la mayoría de los empresarios es que nunca sabe cómo desarrollar un equipo complementario. Siempre están tratando de clonarse, es decir, tratando de hacer que sus*

*empleados sean replicas de ellos... Uno tiene que delegar autoridad a otras personas y construir sus fortalezas, para que las debilidades de uno mismo sean irrelevantes.*<sup>25</sup>

El equipo de administración puede estar compuesto por especialistas internos y externos., es decir, un equipo de administración interno puede complementarse con ayuda externa, por ejemplo; un banco comercial, un despacho jurídico, un bufete de contadores, etc.

Además De seleccionar a los miembros del equipo administrativo, el empresario debe diseñar una estructura de administración interna que defina las relaciones entre todos los miembros de la organización, a fin de permitir un funcionamiento adecuado de la empresa y evitar superposición de responsabilidades.

El plan de administración debe especificar los puestos vacantes, y las descripciones de puestos deben señalar los deberes y calificaciones necesarios para estos. También se deben especificar los métodos para seleccionar a los empleados.

#### Captación del personal.<sup>26</sup>

Reclutamiento: Existen muchos y diversos medios para reclutar personal para la empresa, cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas y lógicamente cada uno de ellos tiene un impacto sobre el presupuesto que la empresa deberá asignar para el área de Recursos Humanos.

Selección: Es importante que el empleador tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizara en el proceso de selección.

Solicitud de empleo: ¿Cuál se usara y por qué? ¿Es necesario diseñar una solicitud especial para la empresa?

Entrevista: ¿Quién la llevara a cabo? ¿Cómo se realizara? ¿Qué información se quiere obtener?

---

<sup>25</sup> Stephen R Covey, nacido el 24 de Octubre de 1932, en Salt Lake City (Utah, Estados Unidos), autor del libro "los 7 hábitos de las personas altamente efectivas"

<sup>26</sup> Alcaraz Rodriguez, Rafael, **El emprendedor del éxito**; México, ed.Mc Graw Hill, 2003, p.171, 173, 175.

Exámenes: Se cuentan con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:

- Psicométricos. ¿Cuales se usaran? ¿Quién los aplicara e interpretara?
- Físicos ¿Qué médicos los aplicara? ¿Cuales se pedirán?
- De conocimiento. ¿Quién los diseñara? ¿Qué información se quiere obtener?

Investigación de candidatos: ¿En qué consistirá la investigación (teléfonos, visitas, etc.)? ¿Quién la realizara?

Inducción: El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando este es contratado. Ofrece al trabajador una visión panorámica de lo que la empresa espera de el y lo que el puede esperar de la empresa.

#### Formas legales de organización.

Al iniciar un nuevo negocio, el empresario debe seleccionar la forma legal de organización.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa, es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- El número de socios que desean iniciar el negocio.
- Los aportes de los socios.
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Los gastos de constitución de la empresa
- Los tramites a realizar para implantarla legalmente
- Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar
- Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

La constitución de la empresa, entre otras formas, puede ser como:

Persona física: Empresa en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño.

Sociedad anónima: Grupo de personas cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Sociedad de responsabilidad limitada: Organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportes.

## **Plan de operaciones**

Esta sección del plan de negocios ofrece información sobre la forma en que se producirá un producto o se proporcionara un servicio. Incluye aspectos como: Descripción del proceso de producción o prestación del servicio, la ubicación de la empresa, equipos e instalaciones que requerirán, personal, materias primas, métodos de control de calidad (procedimiento de mejora continua), control de inventarios, fuentes de suministros y procedimientos de compras.

Una idea de negocio comienza a tomar forma cuando se formula un plan de negocios. La idea se hace mas tangible cuando el empresario selecciona los recursos que se necesitan para ejecutar el plan, la ubicación, las instalaciones y el equipo que se requiere.

Como se menciona anteriormente, el plan de operaciones ofrece información sobre la forma en que un producto se fabricara o el servicio se proporcionara, por lo que resulta necesario desarrollar algunos conceptos.

**Producción:** Es la transformación de insumos, a través de recursos Humanos, Físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes o servicios.

**Producto:** Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

Podemos destacar dos tipos de bienes:

- Bienes industriales: Son productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado, etc.
- Bienes de consumo: Son los productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; a su vez se pueden clasificar en bienes duraderos y bienes perecederos.

Los servicios pueden clasificarse; como;

- Servicios comerciales; Como reparación, mantenimiento de maquinaria y equipos, diseño de instalaciones etc.
- Servicios profesionales; Como atención medica, educativos, de asesoría, etc.

Los objetivos del área de operaciones, al igual que los de las otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.<sup>27</sup>

#### Descripción del proceso de producción o prestación del servicio:

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio.

Es necesario conocer el proceso de producción o prestación del servicio de la empresa, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos disponibles. En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesario para realizar el proceso.

Procedimiento a seguir:

1. Determinar todas las actividades necesarias para producir un bien o prestar un servicio
2. Organizar las actividades de manera secuencial
3. Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad

#### Equipo e instalaciones:

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración del producto o prestación del servicio de la empresa.

Para esto se requiere;

- Descomponer el proceso en actividades específicas
- Establecer una lista de todo el equipo requerido para cada actividad, esto es, personal necesario
- Elaborar una lista de todas las herramientas y maquinarias requeridas para cada actividad

---

<sup>27</sup> Alcaraz Rodriguez, Rafael, **El emprendedor del éxito**; México, ed .Mc Graw Hill, 2003, p.112

- Determinar la materia prima requerida en el proceso
- Determinar el espacio necesario para cada actividad
- Formas de adquisición de equipos ( compra, arrendamiento, leasing)
- Establecer un programa de mantenimiento de quipos y repuestos, a fin de garantizar un adecuado funcionamiento de equipos.

#### Materia prima:

La materia prima se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que esta compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio.

Las necesidades de materia prima que se requerirán deben estar relacionadas con el volumen de producción.

Identificación de proveedores y cotizaciones: Criterios a tener en cuenta para seleccionar proveedores.

- A. Cumplimiento en fechas de entrega
- B. Calidad
- C. Precio
- D. Servicios que ofrece
- E. Créditos
- F. Localización de proveedor

Es recomendable identificar a varios proveedores a fin de evaluarlos con base en los criterios establecidos anteriormente.

También es conveniente trabajar con varios proveedores a fin de evitar dependencia con un único proveedor.

#### Compras:

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar y el detectar cuando se necesitara la materia prima. Además, deben establecerse aspectos como quien pagara el flete, si el comprador o vendedor, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, si existen descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

### Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa considerando los recursos con los que cuenta, principalmente maquinarias, equipos e instalaciones físicas. Se trata de la cantidad de productos a producir o servicios que la empresa puede prestar por día, semana y mes.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar tiempos de entrega al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada debe estar acorde con el mercado potencial y planes de ventas, así como con los recursos limitados de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, etc.). Se debe considerar el mantenimiento que requieren las instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

Es necesario determinar dos factores;

- Capacidad instalada total ( potencial)
- Nivel de producción adecuado

### Control de inventarios:

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, productos en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es mantener una cantidad óptima de materiales a fin de que el proceso productivo no se vea afectado por la escasez de materia prima y por otro lado que no exista un exceso de materia prima que afecte económicamente a la empresa ya que es capital improductivo.

Para lograr este objetivo, es necesario establecer una cantidad mínima de inventario antes de volver a comprar. A esta cantidad se la llama punto de reorden.

Par calcular el punto de reorden se requiere la siguiente información:

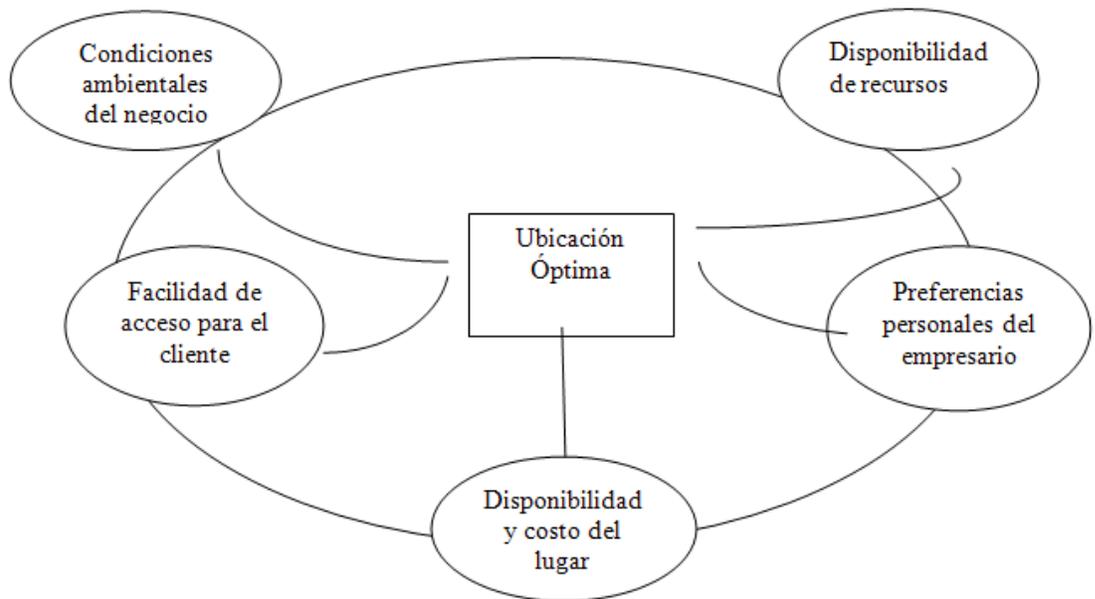
1. Consumo estimado de material en un periodo determinado
2. El tiempo que se emplea en sacar una orden de compra
  - Tiempo para solicitar cotizaciones
  - Tiempo para seleccionar proveedor
3. Tiempo de entrega
4. Margen de seguridad

## Ubicación de la empresa

Si bien, para muchos empresarios, la decisión de la ubicación es una elección que se realiza una sola vez, cuando el negocio se establece o se compra por primera vez, el empresario debe considerar la posibilidad de reubicar su negocio ya sea para reducir costos, acercarse más a los clientes, algunas veces para ampliar sus operaciones a otros sitios, o bien para obtener otras ventajas, por tanto, es una decisión que se debe considerar de tiempo en tiempo.

La importancia de la elección de una buena ubicación varía de negocio en negocio. Por ejemplo, la ubicación elegida para una tienda de ropa es de vital importancia para el éxito o fracaso de la misma, porque debe ser conveniente para los clientes, en cambio la ubicación del local de un gasista es de menos importancia, ya que los clientes no necesitan acceso frecuente a sus instalaciones.

Existen 5 factores clave para la elección de una buena ubicación que guían el proceso de investigación de la ubicación<sup>28</sup>.



---

28 Longenecker, Justin.G., Moore, Carlos W, Petty, J. William, Diseño de la Organización; Buenos Aires, Clarín Pymes, 2007, p.189

1. Facilidad de acceso para el cliente. Ejemplos de tipos de negocios que deben ubicarse de modo que deben ubicarse que permitan un acceso conveniente a los clientes son: Los puntos de venta minoristas y las empresas de servicios, ya que rara vez los clientes están dispuestos a viajar largas distancias para realizar sus compras.
2. Condiciones ambientales de negocios: Una pequeña empresa se ve afectada en diversas formas por el ambiente en el cual opera. Las condiciones ambientales pueden perjudicar o promover el éxito. Por ejemplo, el clima es un factor ambiental importante que influye en la demanda de productos como acondicionadores de aire y piscinas. Otros factores ambientales importantes son: la competencia, los requerimientos legales, la estructura de los impuestos, entre otros.
3. Los gobiernos estatales y locales pueden ayudar o perjudicar a una nueva empresa al perdonarle o cobrarle impuestos., por ejemplo muchos estados ofrecen incentivos fiscales y regulatorios en áreas señaladas por el estado, con el fin de generar empleo en regiones económicamente deprimidas, estas zonas son llamadas zonas empresariales.
4. Disponibilidad de recursos. Al elegir una ubicación es importante considerar la disponibilidad de recursos asociada a la producción de un producto y la operación de un negocio.
5. Son particularmente importantes para un negocio de manufactura, la cercanía de materia prima y la oferta de mano de obra y la disponibilidad de transporte.
6. En cuanto a la cercanía de materias primas, en el caso de un negocio que requiere materias primas a granel o pesadas, que pierden mucho de su volumen o peso en el proceso de manufactura, la cercanía a dichos materiales es de vital importancia, por ejemplo un molino debe quedar cerca de sus materias primas para operar económicamente, también la ubicación ofrece ventajas importantes cuando se trata de materias primas que no se encuentren en abundancia en todas las regiones.
7. Respecto a la oferta de mano de obra, los requerimientos de mano de obra dependen de la naturaleza del proceso de producción, en algunos casos se

requiere mano de obra semicalificada o no calificada en otros se requerirá mano de obra calificada, esto justificara la ubicación en un área.

8. La disponibilidad de transporte, también es un punto a considerar al elegir la ubicación, dado que el acceso a transporte permite que los clientes viajen a las tiendas de venta minorista y los fabricantes embarquen sus bienes terminados.
9. Preferencia personal del empresario: La ubicación de un negocio en la comunidad de origen de uno mismo, no significa necesariamente que el sitio sea una ubicación satisfactoria para el negocio, sin embargo posee ciertas ventajas. Desde el punto de vista práctico de los negocios, el empresario puede solicitar su crédito con más facilidad, los cliente potenciales son residentes locales, el posible empresario probablemente tenga una mayor idea de sus gustos y preferencia que una persona de afuera. Los amigos y parientes pueden ser sus primeros clientes y ayudarlos a promocionar sus productos o servicios. Sin embargo, las preferencias personales no deben ser prioritarias sobre debilidades obvias de la ubicación.
10. Disponibilidad de costos y lugar: Una vez que se ha definido el área del país, debe investigarse la disponibilidad de sitios potenciales y los costos asociados a su obtención. Los costos que están asociados a la construcción de un sitio o la compra de una estructura existente pueden superar el presupuesto del empresario. El empresario debe decidir entre comprar o alquilar, si bien la propiedad confiere mayor libertad en la modificación u uso del inmueble, las ventajas del arrendamiento superan estos beneficios por dos razones: Se evita un gran desembolso de efectivo y se reduce el riesgo al evitar una inversión considerable hasta que el éxito del negocio este asegurado.

### Diseño y distribución de plantas y oficinas

El diseño de un plan de negocios describe el espacio físico en que se alojara la empresa. Lograr una buena distribución física significa disponer las instalaciones físicas de modo que contribuyan a la eficiencia en las instalaciones de la empresa.

La distribución física dependerá del tipo de empresa que se trate.

Las empresas industriales (cuya preocupación principal es la distribución) utilizan dos tipos de distribución física. Una distribución por proceso agrupa maquinas similares. Por ejemplo, las prensas perforadoras están separadas de los tornos en un taller que emplea una distribución por proceso. La distribución por producto, dispone el equipo de propósito especial a lo largo de una línea de producción en la secuencia en que se usa en el procesamiento. El producto se mueve de una estación de trabajo a la siguiente, y las maquinas se ubican en las estaciones en que se necesitan para las diversas etapas de la producción.

La distribución física de empresas minoristas (cuya preocupación primaria es el tráfico de los consumidores) incluyen la exhibición de la mercancía para que maximice las ventas y el servicio al cliente. Un ambiente cómodo y atractivo, el color, la música e incluso los olores, son factores importantes en la disposición física de un negocio minorista. Otro objetivo es proteger el equipo y mercancía de la tienda.

Para poder diseñar la distribución es conveniente elaborar un diagrama de flujo de proceso, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cual es la secuencia optima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia de operaciones expresada en forma grafica. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción mediante el uso de un diagrama de flujo.

#### Mano de obra requerida

Se trata de las personas que forman parte del proceso productivo o prestación del servicio. Transforman, con su trabajo, la materia prima y obtiene el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción o prestación del servicio requiere definir las características así como la preparación que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo.

#### Procedimientos de mejora continúa

El control de calidad es el proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo a las especificaciones de su diseño.

Contar con un procedimiento de mejora continua, constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, apoyándose en las personas, maquinarias y herramientas con las que cuenta la empresa. Conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa.

Por otro lado, los procedimientos de mejora continua comprenden en su plantación, implantación y desarrollo una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización.

El procedimiento de mejora continua, se trata en determinar, como se asegurara la empresa que su producto o servicio tendrá la calidad adecuada para el cliente.

### Programa de producción

El programa de producción es la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área.

El programa de producción se divide en dos partes:

1. Actividades preoperativas: Todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas. Ejemplos de actividades preoperativas son: Compra o renta de equipo, herramientas, instalaciones; Acondicionamiento de áreas de trabajo; Contratación y adiestramiento de personal operativo; Selección de proveedores; Adquisición de materia prima; Etapas de prueba con el producto o servicio.
2. Actividades operativas: Todas las actividades que son necesarias realizar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Este programa de producción, generalmente se expresa a través de un diagrama que relacione las diversas actividades con sus responsables y con relación al tiempo de las mismas.

### **Plan Financiero**

Una buena idea puede ser o no una buena oportunidad de inversión.

Para que una buena idea se traduzca en una oportunidad de inversión, deben precisarse

El nivel de rentabilidad que se puede alcanzar

las dimensiones de la inversión que se requieren para aprovechar la oportunidad.

En consecuencia, es esencial contar con proyecciones de las utilidades de una aventura de negocios y de sus requerimientos financieros, así como de activos para saber si la aventura es factible desde el punto de vista económico.

Para ello la información financiera básica que debe tener el Plan de Negocios comprende cuatro documentos principales:

1. Flujos financieros mensuales para el primer año fiscal, que mostrara cuantos fondos ingresaran y cuantos egresaran.
2. Flojos financieros anuales para el segundo y tercer año fiscal.
3. Balance proyectado a tres años
4. Estado de resultados proyectados a tres años.

La importancia de una sólida proyección financiera está muy bien descrita por Linda Elkins, asesora de pequeñas empresas<sup>29</sup>

*Es evidente que las proyecciones financieras no son solo un elemento accesorio de la administración. Se encuentran en el corazón de lo que es un buen manejo. Las decisiones de negocios bien sustentadas dependen de las estimaciones de costos y otras proyecciones, que permiten que un propietario vea a su compañía en un sentido integral. Ya sea que una empresa sea un negocio que apenas comienza o que ya existe, las proyecciones financieras son claves para una administración exitosa. Aportan una importante prueba de factibilidad de las nuevas empresas, y da a las existentes la oportunidad de detectar problemas y hacer correcciones antes de que sea demasiado tarde.*

## **Glosario de términos teóricos**

---

29 Longenecker, Justin.G., Moore, Carlos W, Petty, J. William, Diseño de la Organización; Buenos Aires, Clarín Pymes, 2007, p.220

Plan de Negocios: Documento que detalla la idea fundamental que subyace al negocio y otras consideraciones relacionadas con el inicio

Negocio: Consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas.<sup>30</sup>

Agente Oficial: Empresa dedicada a la promoción y venta del servicio de telefonía celular por cuenta y orden de la empresa prestataria

Subagente: Término utilizado en el rubro para representar una relación similar a la franquicia entre aquel y una nueva sociedad, con posterioridad al cumplimiento de rigurosos requisitos

Línea Regular: Son aquellas que luego del consumo generan facturación.

Líneas prepagas: Son aquellas que luego de la carga de una tarjeta en pesos, adquiere tiempo de comunicación.

Up Front: Monto Fijo que se aplica a líneas Regulares y Prepagas, generando la cuota N°1, up front, luego de la activación. Se pagará la comisión según la categoría del plan.

Período de ChargeBack: Es el periodo que comienza con la activación de la línea, que persiste desde aquí hasta los ciento ochenta (180) días siguientes o seis (6) meses.

Comisiones residual Regular: Es el resultado de un porcentaje sobre el consumo por línea. Se pagará por veinticuatro (24) meses si es una línea regular, el monto será el consumo por el porcentaje determinado por la compañía.

Comisiones residual Prepago: Es el resultado de un porcentaje sobre el consumo por línea. Se pagara durante dieciocho (18) meses si la línea es prepaga, el monto es el consumo de la línea prepaga, por el porcentaje determinado por la compañía.

---

<sup>30</sup> Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Negocio>

# **TRABAJO DE CAMPO**

Para comprender y profundizar el entendimiento de cuáles son las necesidades que tienen cada uno de los involucrados en el proceso de Alta de Agentes Oficiales de Claro en primera instancia se determinaron los diferentes involucrados en el mismo para posteriormente a través de entrevistas y encuestas apuntar a satisfacerlas a través de la herramienta.

Se realizaron entrevistas al Gerente Regional, a los cuatro Gerentes de Cuenta, quienes reportan directamente al Gerente Regional con cuentas de Agentes Oficiales asignadas y con zonas geográficas a su cargo y cuarenta encuestas a Agentes Oficiales.

Las principales conclusiones de la entrevista son (Anexo I):

Se puede determinar de las entrevistas al Gerente Regional y a los cuatro Gerentes de Cuenta, que no existe en la actualidad una política, modelo o forma que contenga lineamientos homogéneos para la creación de los planes de negocios que deben presentar los prospectos de agentes como punto obligatorio en el proceso de Selección, Evaluación y Alta de Agente Oficial.

El proceso de Selección y Alta de un Agente Oficial actualmente no está estructurado sino que cada caso en particular se gestiona y analiza según el criterio del gerente de cuentas, la región y el interés puesto por cada una de las partes sin existir la posibilidad de comparaciones, expectativas o resultados esperados para la gran cantidad de variables involucradas en el negocio de telefonía celular propuesto en este caso por la compañía.

Es un criterio subjetivo donde el criterio individual prevalece por sobre el criterio consensuado en una política.

El proceso actual consiste en que cada prospecto mantiene una entrevista personal con el gerente de cuentas de la zona quien le informa las distintas variables del negocio (producto, servicio, comisiones, zonas donde puede operar, red de distribución, etc) como así también las necesidades de desarrollo que tiene la Compañía en ese momento. En base a esta información se le solicita que presente un Plan de Negocios. El desarrollo del mismo queda librado al criterio del prospecto, quien de acuerdo a su nivel de experiencia, grado de formación y capacidades técnicas lo diseñará y armara para luego presentárselo al gerente de cuentas, quien posteriormente realizara una presentación interna.

Normalmente al gerente regional la propuesta le llega desde el gerente de cuentas quien ya ha realizado un análisis previo y filtro de casos no viables. Las propuestas aprobadas por esta gerencia son enviadas al Gerente Nacional para su análisis.

Las respuestas obtenidas evidencian la necesidad existente en el proceso de lograr consensuar que información deberá contener una propuesta y en que formato deberá ser presentada la misma para facilitar el proceso de evaluación y selección de un Agente.

También se ve claramente que no existe en la etapa posterior al Alta del prospecto una herramienta que permita asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos en su propuesta inicial ya que la propuesta inicial ha sido diseñada de acuerdo al criterio del prospecto y no a un modelo otorgado y creado por la compañía.

Los elementos que no deberían faltar dentro del plan de negocios

- Comisiones.
- Mezcla de producto.
- Información de segmentos de mercado.
- Acciones de Publicidad.
- Cantidad de ventas esperadas para el Agente.
- Cantidad mínima de locales.
- Plan de ventas.
- Estructura de RRHH.
- Niveles de inversión.
- Desarrollo inicial del Agente.

Por otro lado, las entrevistas realizadas a Agentes Oficiales brindaron valiosa información respecto de cómo fueron sus inicios, su experiencia y los diferentes factores que podrían haber favorecido un mejor desempeño o disminución de la incertidumbre que se presenta al momento de tomar la decisión de implementar un plan de inversión en este negocio.

En conclusión se considera que el Plan de Negocios Ad Hoc aportará una base sólida sobre la cual los diferentes participantes del proceso podrán apoyarse para desarrollar las diferentes tareas que el proceso de alta requiere permitiendo asegurar los resultados esperados, y en caso de existir desvíos al plan definido diseñar diferentes planes de contingencia que permitan el logro de los objetivos.

Como principales conclusiones de las encuestas se pueden citar como factores más relevantes que se tendrán en cuenta al momento del diseño y conclusiones del trabajo final (Anexo II).:

- Bajo nivel de conocimiento del negocio de las telecomunicaciones.
- Poco acceso a información específica de la actividad, de la compañía y de las necesidades de desarrollo existentes.
- No recibieron en general indicaciones de cómo presentar su propuesta aunque en el 32,5% de los casos el plan presentado fue utilizado con posterioridad para realizar un seguimiento y mostrar los resultados.
- Se denota en el cumplimiento de los objetivos la necesidad de seguimiento con un marco o estructura que permita monitorear los diferentes indicadores que hacen al resultado global de la actividad
- El 80% de los encuestados consideraron importante contar con un modelo de plan de negocios.

A continuación se presenta la herramienta de plan de negocios propuesta en este trabajo.

### **Herramienta Plan de negocios Empresa Caro**































Finalmente proponemos un programa de Formación de plan de negocios a fin de capacitar a los agentes Oficiales para que puedan y sepan utilizar la herramienta propuesta en esta tesis para el seguimiento y gestión de su negocio.

## **Taller plan de negocios**

### **INTRODUCCIÓN**

Todo proyecto valioso requiere planificación. La planificación y el desarrollo del plan de negocios le ayudarán a diseñar un plan de acción para su nueva empresa.

El plan de negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía.

Es un curso eminentemente práctico al final del cual Ud., con los contenidos y orientaciones que recibirá debe culminar un documento escrito acerca alguna idea de negocios factible

### **OBJETIVOS**

El objetivo de este entrenamiento es que los participantes logren una metodología práctica en el planteo de un Plan de Negocios que sea útil tanto a los desarrolladores del plan como así también a los posibles interesados externos, sean estos posibles socios, grupos inversores, aliados comerciales, etc.

Este taller denominado Plan de negocios tiene la finalidad de enseñarle a "armar" un Plan de Negocios.

### **DESTINATARIO**

Agentes Oficiales de la empresa Claro.

## **CONTENIDO:**

I PARTE: PLAN DE NEGOCIOS Qué es un plan de negocios. Los objetivos. Beneficios. Partes interesadas. Estructura..

II PARTE: Análisis del mercado. Análisis e investigación de mercado. Análisis SWOT. Estudio de la competencia... Estrategia. -Factores críticos del éxito.

III PARTE: Plan de Marketing. Recursos Humanos. Estrategia de producción.. Recursos e inversiones, Factibilidad técnica, Factibilidad económica, Factibilidad financiera, Análisis de sensibilidad.

# **CONCLUSIÓN**

El desarrollo del presente trabajo buscó satisfacer las necesidades existentes de la empresa Claro buscando homogeneizar los criterios aplicados por cada uno de los participantes dentro del proceso de reclutamiento, evaluación, selección y alta de Agentes Oficiales de Claro.

Se determinó que en la actualidad no existe una política, modelo o forma que contenga lineamientos homogéneos para la presentación de un plan de negocios de un prospecto de Agente. Sin embargo si existe un procedimiento para el alta administrativa de un Agente (Documentación y circuito de aprobaciones).

En el proceso actual de selección y evaluación los prospectos logran su primer contacto con la compañía a través de los gerentes de cuenta quienes seleccionan y evalúan en primera instancia las propuestas y será elevada al Gerente Regional.

A los agentes oficiales que comenzaron su actividad en otra etapa donde tenían la libertad de diseñar su propio plan con su forma ante la pregunta de si los ayudaría un modelo contestaron en el 80% de los casos que hubiera sido de gran ayuda para su desarrollo y seguimiento dado su alto grado de dependencia con la compañía en lo que respecta a la comercialización de telefonía celular.

Dentro de la herramienta se consolidaron aspectos considerados críticos por los involucrados teniendo en cuenta las diferentes variables que debe manejar un Agente Oficial::

- Productos a comercializar.
- Formas de comercialización de productos
- Potencial de zonas y ciudades a desarrollar.
- Valores relacionados con comisiones.
- Niveles de inversión requeridos.
- Proyecciones de ventas.
- Proyección de gastos.
- Rentabilidad esperada.

Con la herramienta creada se puede observar que si bien la misma fue confeccionada con el fin de proporcionar a la empresa Claro una base homogénea a utilizar en el proceso de Selección y Alta, se detallan a continuación los aportes que la misma le otorga a cada uno los involucrados.

## CLARO:

- Formato unificado de plan de negocios.
- Facilitara el proceso de selección.
- Herramienta de seguimiento de la actividad comercial del prospecto una vez dado de alta, principalmente en el cumplimiento de compromisos asumidos por ambas partes al momento de iniciar la relación comercial.
- Demuestra el compromiso de Claro con su principal canal de ventas.
- Define la información que se compartirá con los prospectos de Agente alineada a la política de seguridad de la información definida por CLARO.
- Permite ver oportunidades de mercado y diferentes alternativas de cobertura geográfica.

## PROSPECTO de AGENTE.

- Brinda toda la información que el prospecto de agente necesita para entender el negocio.
- Ahorra tiempo y dinero en la obtención de información de mercado.
- Orienta al prospecto a cubrir las necesidades que la compañía tiene.
- Disminuye la incertidumbre que se presenta en los proyectos de inversión.

## AGENTES ACTUALES

- Permite realizar seguimiento de los diferentes compromisos asumidos para el desarrollo comercial.
- Permite detectar desvío del plan de acción original propuesto y diseñar planes de contingencia para corregirlos.
- Definir la expansión del negocio en nuevas zonas.
- Comprender el potencial de cada localidad al momento de nuevas inversiones.
- Comparar los resultados proyectados con los reales para realizar los ajustes necesarios.

El valor más significativo de esta herramienta de utilización táctica será homogeneizar criterios dentro del proceso de alta de Agentes Oficiales consiguiendo que todos los involucrados hablen un mismo lenguaje, dentro de un marco preestablecido en

la herramienta desarrollada en este trabajo. La herramienta se encuentra alineada con la estrategia definida por la compañía para el canal de Agentes Oficiales..

Para lograr mantener alineada la estrategia, la táctica y a cada uno de los involucrados en el proceso deberá someterse a revisiones de actualización de los diferentes indicadores incluidos en el modelo teniendo en cuenta las variables que afectan los resultados obtenidos.

# **BIBLIOGRAFÍA**

- Alcaez Rodriguez Rafael. “**El emprendedor del éxito**”. Mexico DF, Editorial: Mc Graw Hill. Año: 2003.
- Alonso Araceli, Gandara Javier, Salinas Jose M. “**Administración, Gestión y comercialización en la pequeña empresa**”. Madrid España, Editorial: Mc Graw Hill. Año: 1997
- CONACTER Cooperación Internacional, “Guía para el desarrollo de un Plan de Negocio, Barcelona, Diciembre 2004.
- Donnelly James H Jr, Gibson James L, Ivancevich Jhon M, **Dirección y Administracion de empresas**, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, Argentina, Buenos Aires,, 8va Edición, 840 p.
- Gravano, Marcelo, “Plan de negocios, una hoja de ruta para tiempos tormentosos”, Clarín Año 2009.
- Justin G. Longenecker, Carlos W Moore, J. William Petty. “**Diseño de la Organización**” Suplemento Clarín Pymes. Año: 2007
- Koontz H. y Weihrich H, **Elementos de Administracion**. Enfoque internacional. México, Editorial Mc Graw Hill, año200, 6ta. Edición, 497 p.
- Krajewski Lee J, Ritzman Larry P. **Administracion de operaciones estratégicas y análisis**. México. Editorial. Perason Educación, año 2000.
- Lecuona, Maria Laura, “Manual para el desarrollo empresario”, suplemento Lideres del tercer milenio, revista Clarín, Argentina, Año 2007
- Master en Administracion de Negocios, Evaluación de proyectos, Rosario, Septiembre 2005.
- Perel Vicente L, Messuti Domingo J, Cascante Lopez J.D, Magdalena Fernando A. Administracion General. Argentina, Buenos Aires. Editorial Macchi, año1996, 529 p.
- Pruzan Gregorio, Levin Luis, Guilis Alberto J, Di Leo Jorge, “Guía para empresarios Pymes para elaborar un plan de negocios”, Banco de la Nación Argentina.
- Saporosi Gerardo, “**Clínica empresaria**”, Argentina, Buenos Aires, Editorial: Macchi, Año 1999.
- Varela Rodrigo, “**Innovación empresarial**” Bogota Colombia, Editorial: Prentice Hall, año 2001.
- Web, “planes de negocios”, en <http://spanish.smetoolkit.org/spanish/es/index>

- Web, “ Construya su propia empresa: ¿Cómo armar un plan de negocios?,en <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?tok=1208248440975&nid=32306>
- Web, “Plan Pymes, Banco de La Nación Argentina” , en <http://www.bna.com.ar/pymes/plan%20de%20negocios.pdf>
- Web. “Modelo de Plan de negocio” <http://www.baquia.com/noticias.php?id=9252>
- Web, “Guía para redactar un plan de negocio” [www.uniban.org/UPLOAD/File/Redactar Plan Negocio](http://www.uniban.org/UPLOAD/File/Redactar_Plan_Negocio)
- Web, “Como elaborar un plan de negocios” <http://blogs.clarin.com/liderazgo/2008/11/1/plan-negocios-y-liderazgo-empresarial>
- Web, [www.bplans.com](http://www.bplans.com)
- Tesis “El plan de negocios en la toma de decisiones” realizada en año 2002 en la universidad F.A.S.T.A.
- Tesis “La confección de un plan de negocios antes de emprender un proyecto” realizada en año VER en la universidad F.A.S.T.A.
- Tesis “Plan De negocios: Bio Aloe” realizada en año VER en la universidad F.A.S.T.A.
- Tesis “Plan de negocios” realizada en año 2004 en la universidad FASTA.
- Tesis “Plan de negocios” realizada en año 2008 en la universidad FASTA.

# **ANEXO**