

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

CÓMO IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	2
SIGNIFICADO DE LA IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	2
PROCESO PARA IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	3
Cuestionario del paso 1. Lo que soy y lo que podría hacer como persona u organización	5
Identificación de lo que requieren los clientes potenciales	6
¿DÓNDE BUSCAR OPORTUNIDADES?	7
Obtención de la información	7
Cuestionario del paso 2. Identificar lo que el mercado necesita, desea, le gusta o interesa	7
Cuestionario que conviene aplicar a otros consumidores, ya sean personas u organizaciones	8
Preguntas para detectar las fallas de los posibles competidores	9
La oportunidad de las franquicias	12
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	14
PRÁCTICAS	15
Identificación de oportunidades	15

CAPÍTULO 2

EL PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS MICRO y PEQUEÑAS EMPRESAS

EL PLAN DE NEGOCIOS	18
El plan de negocios	19
Redacción del plan de negocios	20
Proceso para el desarrollo del plan de negocios	21
Esquema para pequeñas empresas	21
LAS CINCO ETAPAS EN EL DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS	
Etapa 1. Observe, pregunte o investigue las necesidades o deseos insatisfechos o satisfechos de manera inadecuada en su localidad	21
Etapa 2. Seleccione cuál de las necesidades o deseos podría satisfacer y además es de su interés llevarlo a cabo	22
Etapa 3. Desarrolle varias ideas de su concepto	22
Etapa 4. Evalúe sus ideas	23

Etapa 5. Preparación del plan de negocios	24
El plan de negocios de diversos programas de desarrollo emprendedor	25
A. Carátula	26
B. Tabla de contenido	26
C. Introducción	26
D. Resumen ejecutivo y conclusiones	26
E. Programación de actividades y evaluación de avances	26
ESQUEMA DEL PLAN DE NEGOCIOS CORRESPONDIENTE A LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO EMPRENDEDOR DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	
Capítulo 1. La empresa	27
Capítulo 2. Datos del plan estratégico de la empresa	29
Capítulo 3. El producto	32
Capítulo 4. Análisis de la industria en que participa la empresa	33
Capítulo 5. El mercado	33
Capítulo 6. Estudio técnico	36
Capítulo 7. Estudio administrativo	38
Capítulo 8. Estudio financiero	40
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	42
PRÁCTICAS	43
CUESTIONARIO INICIAL PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	44
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN DE LA CONSISTENCIA EN EL DISEÑO DEL PLAN DE NEGOCIOS	51

CAPÍTULO 3

CÓMO ESTRUCTURAR UNA MICRO O PEQUEÑA EMPRESA

EL ENTORNO	54
CULTURA ORGANIZACIONAL	55
Ejercicio	57
PROCESO ADMINISTRATIVO	57
Planeación	57
Criterios de efectividad	58
Recursos	59
La importancia de establecer objetivos	60
Aspectos sobre los cuales el empresario debe fijar objetivos	61
Una cadena o jerarquía de objetivos	62

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS	62
Ejercicio	63
VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	64
Fase 1. Retomar la misión y desarrollar los objetivos	65
Fase 2. Diagnóstico de oportunidades y amenazas	65
Fase 3. Diagnóstico de fortalezas y debilidades	65
Fase 4. Desarrollo de estrategias	66
Fase 5. Preparación del plan estratégico	66
Fase 6. Preparación de planes tácticos	67
Fase 7. Control y diagnóstico de resultados	67
Fase 8. Planeación continua	67
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	67
1. División del trabajo	68
2. Departamentalización	68
3. Tramo de control	72
4. Delegación de responsabilidades y autoridad	72
5. Análisis y descripción de puestos	73
Análisis del puesto	75
Ejemplo de análisis del puesto	76
EL ORGANIGRAMA	
El manual de organización	77
Contenido del manual de organización	77
Elaboración y actualización del manual de organización	78
Ejercicio	78
Resumen	78

CAPÍTULO 4

CÓMO DESARROLLAR UN PRODUCTO PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD QUE SE DETECTÓ

DESARROLLO DE PRODUCTOS	80
QUÉ ES EL PRODUCTO	80
La estructura del producto	81
Qué es el desarrollo de productos	82
¿CÓMO INTEGRAR NUEVOS PRODUCTOS?	82
ESTRATEGIA DE IMITAR EN COMPARACIÓN CON INVENTAR	84
ESTRATEGIA DE CAPACIDAD	86
PASOS A SEGUIR EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS	88
Paso 1. Identificar una oportunidad	91

Paso 2. Entender al consumidor o usuario	92
Paso 3. Definir el mercado meta	93
Paso 4. Evaluar la magnitud y el potencial de la oportunidad de negocios	96
Paso 5. Conocer a los competidores	97
Paso 6. Identificar posibles modelos (benchmarking)	98
Paso 7. Generar ideas base sobre características y elementos deseables en el producto a desarrollar	99
Paso 8. Tamizar las ideas básicas sobre características y elementos deseables en el producto a desarrollar	100
Paso 9. Seleccionar y entender la tecnología a utilizar	101
Paso 10. Definir el concepto del producto	102
Paso 11. Identificar y analizar las implicaciones legales, restricciones y características obligatorias en el producto, envase y empaque	103
Paso 12. Identificar proveedores	103
Paso 13. Definir la ingeniería básica	104
Paso 14. Producir el prototipo inicial	104
Paso 15. Evaluar el proceso, equipo y demás recursos de producción	105
Paso 16. Evaluar el prototipo inicial	105
Paso 17. Confirmar el diseño del producto	106
Paso 18. Definición y especificación de estándares de producción	106
Paso 19. Construcción o adaptación de la planta productiva	107
Paso 20. Tener listo el producto para su introducción en el mercado	107
Paso 21. Definir la forma en que se habrá de vender el producto	108
Paso 22. Identificar y definir los beneficios clave para el consumidor, los cuales habrán de destacarse en la publicidad	108
Paso 23. Definir la forma en que se habrá de promover el producto	109
Paso 24. Preparar el lanzamiento del producto	109
Paso 25. Lanzamiento	110
Paso 26. Actualizar el producto de manera periódica	111
Paso 27. Desarrollar nuevos productos de manera sistemática	111
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	111
PRÁCTICA	113
EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	114
Paso 1. Identificar la oportunidad y establecer la estrategia de capacidad	114
Pasos 2 y 3. Entender al consumidor y definir el mercado meta	114
Paso 4. Evaluar la magnitud y el potencial de la oportunidad de negocios	114
Paso 5. Conocer a la competencia	114
Paso 6. Identificar posibles modelos de benchmarking	115
Paso 7. Generar ideas	115
Paso 8. Tamizar las ideas	115
Paso 9. Seleccionar la tecnología a aplicar	115
Paso 10. Definir el concepto del producto	116
Paso 11. Identificar y analizar las implicaciones legales	116
Paso 12. Identificar proveedores	116
Paso 13. Definir la ingeniería básica	116
Paso 14. Producir el prototipo inicial	117

Paso 15. Evaluar el proceso, equipo y demás elementos para la producción	117
Paso 16. Evaluar el prototipo inicial	117
Paso 17. Confirmar el diseño del producto	117
Paso 18. Definir y especificar los estándares de producción	117
Paso 19. Construir o adaptar la planta productiva	118
Paso 20. Tener listo el producto para su introducción en el mercado	118
Paso 21. Definir la forma en que habrá de venderse el producto	118
Paso 22. Identificar y definir los beneficios clave para el consumidor, los cuales se habrán de explotar en la publicidad	118
Paso 23. Definir la forma en que se habrá de promover el producto	119
Paso 24. Preparar el lanzamiento	119
Paso 25. Realizar el lanzamiento de impacto	119
Paso 26. El producto se actualiza con periodicidad	119
Paso 27. Desarrollar nuevos productos en forma sistemática	119

CAPÍTULO 5

GUÍA PRÁCTICA PARA EL ÉXITO EN LAS VENTAS

INTRODUCCIÓN	122
DEFINICIÓN DE VENTAS	122
INTERPRETACIÓN	123
Definición de sistema	123
Diagrama conceptual de ventas en forma sistémica	123
EL VENDEDOR: PERFIL, CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y CONTRATACIÓN	124
PERFIL DEL VENDEDOR (NEGOCIADOR)	124
Conocimiento del producto	124
Habilidad en técnicas de venta	124
Características personales adecuadas	125
Actitudes positivas	125
Actitud de servicio	125
Planeación, organización y control	126
Planeación, organización y control de la agenda	126
Obligaciones	126
INTEGRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	127
Reclutamiento	127
Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas	127
Guía para la entrevista de los candidatos	128
Preguntas que por lo general formulan los candidatos durante la entrevista de empleo	128
Factores que, durante la entrevista de empleo, con frecuencia llevan al rechazo del candidato	129
Rasgos de personalidad y comportamiento crítico de los candidatos	129

a vendedores	130
Fuentes de selección de candidatos y la elección de la fuente	130
CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	131
Diseño del programa de capacitación de ventas	131
Lista de verificación para el desarrollo de programas de capacitación en ventas	132
Descripción del puesto de vendedor	133
PREOCUPACIONES, RELACIONADAS CON EL TRABAJO DE LAS MUJERES VENDEDORAS	134
Preocupaciones profesionales	134
Preocupaciones personales	134
MOTIVACIÓN	134
Consideraciones generales	135
Elementos a considerar en la formulación de las políticas de motivación y ejecución de las mismas	135
SISTEMAS DE INCENTIVOS	136
Principios que ayudan a la motivación de ventas	136
Diferentes métodos de remuneración	137
COMUNICACIÓN	138
Lineamientos para una comunicación efectiva	138
EL CLIENTE	139
Generalidades	139
Motivaciones de compra	139
El enfoque emocional-racional tradicional	139
El enfoque de solución de problemas	139
La teoría del autoconcepto	140
Tipos de clientes y cómo tratar con ellos	140
Otras características de los clientes y formas de tratar con ellos	141
Comparación del cliente actual con el cliente tradicional	141
COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	142
Formas de transmitir el mensaje	142
Aspectos que limitan y desagradan a los clientes	142
Las cosas que limitan la comunicación respecto al cliente	142
Limitantes de la comunicación	143
Una buena emisión comprende	143
En torno al mensaje	143
Causas que impiden que el cliente se comunique y resuelva su problema	144
EL PRODUCTO	145
Conocimiento del producto	145
EL AMBIENTE	146

EL MACROAMBIENTE	146
Entorno demográfico	146
Entorno económico	146
Entorno cultural y social	147
Entorno legal y político	147
Entorno tecnológico	147
EL MICROAMBIENTE	148
Proveedores	148
Intermediarios	148
Competencia	148
Principios básicos sobre la competencia	149
MÉTODOS DE VENTA	149
Metas o dinero	149
Defina sus objetivos	149
Introducción a la venta	150
Nombrar los beneficios al cliente	150
Escuchar las objeciones del cliente	150
Recordar los argumentos para convencer al cliente	151
Obtenga las metas planeadas	151
Obtenga sus metas planeadas	151
Método AIDA	151
MÉTODOS PARA PRESUPUESTAR VENTAS	152
Presupuesto histórico	152
Presupuesto con base en el volumen de ventas	152
ÉTICA y RESPONSABILIDAD SOCIAL DE VENTAS	153
La responsabilidad social de la función de ventas	153
Importancia ética del gerente de ventas	154
Reglamentación vigente sobre ética en el aspecto comercial	155
Impacto de la ética en las relaciones comerciales internacionales	155
Organismos e instancias reguladoras del desempeño comercial	155
PROPUESTA PARA EL EJERCICIO ÉTICO Y RESPONSABLE DE LA FUNCIÓN DE VENTAS EN EL ENTORNO COMERCIAL GLOBAL	155
MARCO LEGAL DEL COMERCIO EN MÉXICO	156
EJERCICIOS	157
ACTITUD CON RESPECTO A LAS VENTAS	158
Escala de la confianza en sí mismo	159
Proyecte su mejor imagen	159
Conocerse a sí mismo	160
CUESTIONARIO	160

PRÁCTICAS	164
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	
BIBLOGRAFÍA	

CAPÍTULO 6

RECURSOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA CONCRETAR EL PROYECTO DE UNA MICRO O PEQUEÑA EMPRESA

DISEÑO DE LOS RECURSOS TÉCNICOS PARA CONCRETAR EL PROYECTO DE UNA MICRO O PEQUEÑA EMPRESA	168
INTRODUCCIÓN	168
ENFOQUE DE SISTEMAS EN EL DISEÑO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	168
Sistemas y subsistemas	169
Características de los sistemas	169
La organización como sistema	170
La organización como un sistema orientado hacia la calidad	171
PRODUCTOS Y PROCESOS	174
Información técnica sobre productos, procesos y patentes	174
Selección del proceso o sistema de producción	175
Confirmación o adaptación técnica del proceso	178
MAQUINARIA y EQUIPO	178
Elaboración de diagramas de flujo	178
Selección y especificación de maquinaria y equipo	180
MATERIA PRIMA Y PROVEEDORES	181
Evaluación técnica de la materia prima	181
EJERCICIOS	184
TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA	189
Tamaño de la planta	190
Factores determinantes del tamaño de la planta	190
Localización de las instalaciones productivas del negocio	191
La decisión sobre la localización del negocio	191
Ubicación del mercado	192
Macrolocalización	193
Microlocalización	193
DISTRIBUCIÓN Y ARREGLO DE LAS INSTALACIONES	194
Objetivos del arreglo del negocio	195

Tipos de arreglos	196
Factores que afectan al arreglo	196
Distribución de los equipos en los edificios	197
Planos de distribución en la planta	197
SERVICIOS AUXILIARES	197
Diseño de los sistemas de manejo y transporte de materiales	198
Manejo de emisiones, efluentes y desechos sólidos	199
Ingeniería del proyecto	199
Aspectos básicos en la ingeniería del proyecto	199
OBRA CIVIL Y SU PROGRAMACIÓN	200
Especificación de la obra civil	200
ARRANQUE	201
Lote de prueba	201
Observaciones finales	201

CAPÍTULO 7

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

LA IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS y MEDIANAS EMPRESAS	204
LAS MICRO, PEQUEÑAS y MEDIANAS EMPRESAS: FUENTES DE FINANCIAMIENTO	205
LAS MICRO, PEQUEÑAS y MEDIANAS EMPRESAS: OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	205
PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO: EL CASO DE APOYOS INSTITUCIONALES (BANCA DE DESARROLLO, BANCA COMERCIAL)	206
PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO, ASESORÍA Y ASISTENCIA: SECRETARÍA DE ECONOMÍA	206
EL CRÉDITO Y LAS PYMES	215
LAS CINCO C DEL CRÉDITO	218
Primera C: Conducta	218
Segunda C: Capacidad de pago histórica	219
Tercera C: Capacidad de endeudamiento	220
Cuarta C: Condiciones macroeconómicas	221
Quinta C: Capacidad de pago proyectada	222
SEÑALES DE RECHAZO DE LOS CRÉDITOS	223
Aspectos gerenciales	223
Aspectos financieros	223

Aspectos industriales	223
Aspectos de negocios	224
PREGUNTAS CLAVE	224

CAPÍTULO 8

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UNA MICRO y PEQUEÑA EMPRESA

UN ACERCAMIENTO A LA ADMINISTRACIÓN	226
CONSEJOS GENERALES EN TORNO A LA ADMINISTRACIÓN DE UNA MICROEMPRESA	226
Prepárese con constancia para ser y hacer de su empresa la mejor	226
Ame, disfrute y sienta ilusión por lo que hace, ya que esto le dará fuerza para mantenerse y ganar la batalla	226
Nunca se dé por vencido si la idea es valiosa	226
Haga de la victoria su única opción	226
Aprenda de sus aciertos y fracasos	227
Sea honesto consigo mismo y con los demás	227
Desarrolle y estudie ideas claras y precisas para lograr un buen proyecto	227
Trabaje y cuide su negocio, sólo el trabajo genera riqueza	227
Una sus esfuerzos, las alianzas son vitales para sobrevivir	227
Usted debe ser importante para su empresa, pero no indispensable	227
Mantenga su lugar de trabajo limpio y organizado	227
Cuide su presentación y la del personal de su negocio	228
Si hace las cosas en orden, las hará bien y a la primera, eliminando desperdicios	228
No salga del puerto si las nubes no corren en el viento	228
Debe estar preparado para aceptar cierta cuota de riesgo, es imposible avanzar sin él	228
Ordene sus actividades y establezca prioridades	228
Administre bien su tiempo, no lo derroche en lo intrascendente	228
No arroje dinero bueno al malo	228
No menosprecie a los competidores, ni se menosprecie a sí mismo	229
El que mucho abarca poco aprieta	229
No se deben colocar todos los huevos en una sola canasta	229
Cumpla siempre con las promesas hechas	229
Lo verbal, el viento se lo lleva; lo escrito, grabado queda	229
Manténgase alerta. Antes se decía que el pez grande se come al chico, ahora el más hábil ganará al que lo es menos	229
La enorme velocidad a la que gira el mundo sólo dará opción a dos tipos de negocios: los rápidos y los muertos	229
Hágase llegar las herramientas necesarias para trabajar	229
CONSEJOS ACERCA DE LA PLANEACIÓN Y SU ENTORNO	230
Utilice sus ventajas y habilidades para avanzar	230
El que pega primero pega dos veces	230

Conozca y estime las condiciones del mercado en el cual ofrece sus productos	230
Manténgase informado sobre su entorno, información es poder	230
Cuidado con la parálisis por análisis	230
Busque tener una ventaja competitiva sobre otras opciones y asegúrese de que la misma sea importante para los clientes	230
Cuando vea la barba de su vecino cortar, ponga la suya a remojar	231
Asegúrese de que sus posibles clientes sepan que su producto o servicio posee esa ventaja	231
Genere una idea que satisfaga una necesidad que posean numerosos clientes y que se relacione con el precio que están dispuestos a pagar	231
No permanezca estático observando sus logros; busque, invente, genere ideas nuevas. La ventaja que hoy posee no es para siempre	231
El hilo siempre se revienta por lo más delgado	232
Establezca metas y cúmplalas	232
No fije metas inalcanzables, pero tampoco pobres	232
Haga que su equipo conozca los objetivos, las estrategias y que entienda la razón de hacer las cosas para contar con su apoyo y entusiasmo	232
CONSEJOS ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN	232
Divida el trabajo de manera racional	232
Una nave sin timón tendrá una pronta perdición	233
Gato con guantes no caza ratón	233
El que a dos años sirve con alguno queda mal	233
Cuanto más somos, menos nos entendemos	233
CONSEJOS ACERCA DE LA DIRECCIÓN	233
La disciplina en el personal nos acerca al éxito	233
El castigo de uno advierte a muchos	233
No castigue enojado, sino bien aplicado	233
Hablando se entienden las personas	234
La espada vence, la palabra convence	234
Ganará aquel cuyos hombres estén unidos con un mismo propósito	234
Si un ciego guía a otro ciego, ambos caerán en el abismo	234
Al ojo del amo engorda el caballo	234
CONSEJOS ACERCA DEL CONTROL	234
Controle de manera continua las operaciones, antes de que el impacto de las fallas sea demasiado grande	235
Mantenga el registro de todo lo importante, la memoria suele ser infiel	235
En el país de la seguridad, no es necesaria la confianza	235
Cuando el gato está ausente, los ratones se divierten	235
Evalúe en todo momento	235
CONSEJOS ACERCA DE LOS RECURSOS HUMANOS	236
Contrate personal nuevo, sólo si ello es indispensable y hasta el momento en que se requiera	236
Invierta tiempo en capacitar, reconocer y recompensar a los buenos empleados	236
Busque la estabilidad y la permanencia del personal	236
Ayude a sus colaboradores a alcanzar sus metas	236

Elija un buen equipo humano, es la base del desarrollo de todas las actividades	236
Proponga salarios convenientes para ambas partes	236
Comparta las buenas noticias y mantenga las malas desde una perspectiva adecuada.	
Conserve la imagen de ser la fuente de información más confiable	236
Todos deben obtener beneficios de las victorias	237
Promueva y negocie los ingresos de los empleados gerenciales cuando cumplan con las expectativas	237
CONSEJOS ACERCA DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS	237
Si nos vamos a enojar porque no me vas a pagar, enójate desde ahora, porque no te vaya prestar	237
Cuide los centavos, que los pesos se cuidan solos	237
Ante la necesidad de recursos	237
Siempre es demasiado caro lo que de nada sirve	237
La regla llega tardía cuando el arca está vacía	237
En arca abierta el justo peca	238
Quien de llevar cuentas huye su casa destruye	238
Si requiere financia miento, busque el más conveniente y, sobre todo, no contraiga deudas por encima de sus posibilidades	238
No acepte financiamiento abusivo	238
De poco sirve ganar, si no se sabe conservar	238
En el caso de que sienta que se ahoga, no desespere, porque un movimiento exagerado con seguridad le llevará a la profundidad de las aguas	238
CONSEJOS ACERCA DEL MARKETING	238
Identifique a sus clientes según sus rasgos y comportamiento	238
El secreto de los motivos y las razones de un cliente se encuentra en su mente	239
El cliente es la persona más importante para la empresa, dependemos de él y es la razón de nuestra existencia. Por lo tanto, atenderlo es nuestro trabajo	239
Atienda con calidad y calidez a sus clientes	239
Sonría. Cuesta poco y vende mucho	239
Al hablar con clientes y empleados hay que tener disponible la información necesaria para resolver la situación a tratar y recuerde anotar las observaciones	239
El precio mejora siempre el sabor de las cosas	239
Los productos no son para todos. Enfóquese en un nicho de mercado específico	239
Al cliente siempre le produce temor comprar un nuevo producto.	
Reduzca ese temor al proporcionar un periodo de prueba o garantía	240
Mantenga conductas y actitudes óptimas con los clientes	240
El precio es mucho más que una cifra	240
Santo que no es visto no es venerado	240
Busque y garantice el contacto con los clientes	240
Todos los empleados deben ser vendedores	241
Las ventas no se hacen, se logran	241
CONSEJOS ACERCA DEL MANEJO DE INVENTARIOS	241
El control de inventarios es una tarea vital	241
Especifique sus máximos y mínimos en el inventario	241
El orden y el cuidado en el almacenaje tienen gran importancia	241

CONSEJOS ACERCA DE LOS PROVEEDORES, LOS INSUMOS y LAS COMPRAS	241
Haga de su proveedor un aliado estratégico	241
Asegure el suministro, confiable y a un precio adecuado	242
Bien comprar y bien vender eso es saber	242
Músico pagado toca mal son	242

CAPÍTULO 9

EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

CÓMO HACER CRECER UNA EMPRESA	244
Aumentar el número de trabajadores	245
Incrementar las ventas	247
Incrementar la participación de mercado	247
Incursionar en otros sectores: diversificación	247
La operación en otras localidades	247
Incrementar el número de canales de distribución	247
Incrementar líneas o marcas de productos	248
Incrementar la calidad y el servicio al cliente	248
Aumentar el tamaño, mejorar las instalaciones o ambas	248
Incrementar el número de sucursales	248
Incrementar el tamaño de la estructura organizacional	248
Incrementar las utilidades	249
Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado	249
Incrementar el capital social	249
liderazgo en tecnología	249
CÓMO LOGRAR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	249
La generación de ventajas competitivas	251
El crecimiento en ventas	251
La reinversión	251
La diferenciación	252
El incremento de la mezcla de productos	252
La promoción	252
La investigación y el desarrollo de productos y mercados	252
La eficiencia de los procesos y sistemas de trabajo	253
La aplicación de la inteligencia comercial	253
El desarrollo del personal	253
Mantenerse informado y monitoreando el sector de actividad	253
Las asociaciones o alianzas estratégicas	253
La motivación del personal	254
Que lo urgente no predomine, debe dedicarse tiempo a lo importante	254
Las relaciones públicas con el poder	254
El conocimiento de la empresa	254
Definición de la visión de la empresa	254
La revitalización o reubicación de lo que convenga	255
No permitir la autocomplacencia y vivir en el pasado	255
La mejora continua en la organización	255

El trabajo arduo	255
Iniciativa y cambio	255
La observación de la normatividad y el cuidado ante las acciones del gobierno	255
No descuidarse en los aspectos físico, emocional e intelectual	255
La adaptación rápida y eficiente al cambio	256
El aprovechamiento de los apoyos y promociones de los sectores público y privado	256
La detección y eliminación de los conflictos	256
No menospreciar a la competencia	256
La actualización de la planta productiva	256
Meditar las decisiones	256
Buena reputación e imagen	257
No hacer enemigos	257
Actuar con rapidez	257
No aferrarse a los fracasos	257
Crear y mantener ideales	257
Buscar sinergias internas	257
Uso racional de la tecnología	257
Delegar cuando sea conveniente	258
CÓMO INHIBIR EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	258
Deficiencias y errores que inhiben el crecimiento de una empresa y propician su desaparición	259
PREGUNTAS DE AUTO EVALUACIÓN	260
CASO PRÁCTICO	261

CAPÍTULO 10

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

LAS EMPRESAS Y LA GLOBALIZACIÓN	264
FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	265
Exportador indirecto	265
Cuestionario guía para el exportador indirecto	260
Exportación mediante una empresa comercializadora	267
Exportación mediante la intermediación de un bróker	267
Exportación con apoyo institucional	268
Importador, maquilador internacional, representante o distribuidor de una empresa extranjera	268
Importador	268
Maquilador internacional	269
Representante de una empresa extranjera	269
Distribuidor de una empresa extranjera	270
Mediante el esfuerzo exportador individual: correo directo, cambaceo, comercio electrónico, ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios	

o la apertura de una filial o sucursal en el mercado meta	270
Apertura de una filial o sucursal en el mercado meta	272
Mediante una alianza estratégica o la conformación de una empresa integradora	272
Constitución de una empresa integradora	273
Adquisición, fusión o participación de la empresa con una empresa extranjera	273
Adquisición de una empresa	273
Fusión con otra empresa	274
Participación de o en otra empresa extranjera	274
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	275
PRÁCTICAS	275
Práctica 1. Investigación de conceptos en el sitio web de Bancomext	275
Práctica 2. Investigación de brokers	275
Práctica 3. Investigación de comercializadoras	275
Práctica 4. Investigación acerca de Kotra, Jetro, ICE, ICEX y Prochile	276
Práctica 5. Investigación respecto al apoyo institucional para el comercio exterior	276
Práctica 6. Investigación en el Programa PITEX	276
Práctica 7. Investigación en el programa de maquiladoras	276
Práctica 8. Cláusulas para alianza estratégica	276
Práctica 9. Cláusulas para una fusión	276
Práctica 10. Cláusulas para un contrato de distribución	276
Práctico 11. Investigación de un caso	276

CAPÍTULO 11

EL ENTORNO LEGAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

EL ENTORNO LEGAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	278
PERSONA FÍSICA O SOCIEDAD	278
PERSONAS MORALES	279
Las sociedades mercantiles	279
Requisitos de la escritura constitutiva	280
Representación de la sociedad	281
Capital social	281
Reparto de utilidades y pérdidas	282
Responsabilidad	282
Fondo de reserva	282
Ejercicios sociales	282
LA SOCIEDAD ANÓNIMA	282
Requisitos de constitución	283
Acciones	283
Administración de la sociedad	284
Vigilancia	285
Asamblea de accionistas	285

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	287
ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN	288
SOCIEDADES CIVILES	288
ASOCIACIONES CIVIES	288
OPERACIONES CON TÍTULOS DE CRÉDITO	291
La letra de cambio	291
El pagaré	293
El cheque	293
La propiedad intelectual	293
Derechos de autor	294
Propiedad industrial	295
Conceptos	295
Invenciones	296
Modelos de utilidad	297
Diseños industriales	297
Secretos industriales	298
Marcas	298
Avisos comerciales	300
Nombres comerciales	300
Patentes	300
Los convenios y tratados internacionales sobre la propiedad intelectual	301
Protección internacional	303
LEY FEDERAL DEL TRABAJO	303
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	304
RESUMEN	305
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	306

CAPÍTULO 12

ASPECTOS FISCALES DE LA MICRO y PEQUEÑA EMPRESA

ASPECTOS FISCALES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	308
Código Fiscal de la Federación (CFF)	308
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	309
Determinación del ISR de las personas morales	311
Entero del ISR anual	312
Ingresos acumulables	312
Deducciones autorizadas	313
Requisitos de las deducciones	314
Gastos no deducibles	316

Pagos provisionales	318
Obligaciones de las personas morales	320
El ISR de las personas físicas	322
SECCIÓN I DE LAS PERSONAS FÍSICAS CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES	323
Ingresos acumulables	323
Momento de acumulación de los ingresos	324
¿Cuándo se consideran efectivamente percibidos los ingresos?	324
Deducciones autorizadas	324
Requisitos de las deducciones	325
Inversiones	326
Gastos e inversiones no deducibles	327
Cálculo de pagos provisionales	327
Procedimiento	327
Actividades empresariales en copropiedad	328
Cálculo del ISR del ejercicio	328
Procedimiento del cálculo del ISR del ejercicio	328
Deducciones personales	329
Otras obligaciones	331
SECCIÓN II DEL RÉGIMEN INTERMEDIO DE LAS PERSONAS FÍSICAS CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES	332
Sujetos	332
Copropiedad	333
Actividad exclusiva	333
Contabilidad	333
Cobros parciales	333
Obligaciones	333
Máquinas registradoras de comprobación fiscal	334
Deducción de inversiones	334
Pagos mensuales a la Entidad Federativa	334
SECCIÓN III DEL RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES	334
Sujetos que pueden optar por esta sección	334
Requisitos	335
Declaración informativa de ingresos	335
Copropiedad	335
Sucesiones	335
Quiénes no pueden optar por la sección III	335
Base y cálculo del ISR	336
Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas	336
Obligaciones	336
Cambio de régimen	337
Cambio de opción	337
Cambio de sección	338
Contribuyentes que dejen de tributar como pequeños	339
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	339

El IVA de los pequeños contribuyentes	340
Requisitos para el acreditamiento del IVA	341
IMPUESTO AL ACTIVO	342
Fórmula para el cálculo del Impuesto al Activo	342
Cálculo del valor de los activos	342
Cálculo del promedio de acciones	343
Cálculo de los activos fijos, gastos y cargos diferidos	344
Cálculo del valor de los terrenos	345
Cálculo del valor de los inventarios	346
Deducción de deudas en el cálculo del IA	346
Periodos por los que no se paga el Impuesto al Activo	347
Pagos provisionales	347
Determinación del pago provisional	348
Acreditamiento del Impuesto Sobre la Renta	348
Pagos opcionales o conjuntos	348
Declaración anual	348
IMPUESTO A LAS NÓMINAS	349
RESUMEN	349
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	349

CAPÍTULO 13

PERFIL EMPRENDEDOR

PERFIL TIPO IDEAL DE EMPRENDEDOR	352
Cualidades + habilidades + conocimientos + intereses = Perfil del emprendedor	352
PODER	356
Poder físico	357
Poder intelectual	357
Poder de conducta	357
SABER	358
Saber empresarial	359
Saber aplicativo	359
Saber ambiental	360
QUERER	360
Interés (querer) individual	360
Interés (querer) social	361
CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO DEL PERFIL EMPRENDEDOR	361
PREGUNTAS RESPECTO A PODER	361

PREGUNTAS RESPECTO A SABER	362
PREGUNTAS RESPECTO A QUERER	364
EJERCICIO	364
Evalúe su perfil emprendedor	364
CUESTIONARIO RESPECTO A LAS ÁREAS DE DESARROLLO QUE USTED REQUIERE	365

CAPÍTULO 14

OPERACIÓN DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR Y DE INCUBADORA DE EMPRESAS

¿QUÉ ES UN PROGRAMA EMPRENDEDOR?	368
¿QUIÉNES SON LOS EMPRENDEDORES?	368
BENEFICIOS DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR	368
¿CÓMO OPERA UN PROGRAMA EMPRENDEDOR?	368
Modelo del programa emprendedor	369
Descripción del modelo del programa emprendedor	370
Etapa 1. Oportunidades internas y externas	370
Etapa 2. Identificación o aprovechamiento de ideas y oportunidades	370
Etapa 3. Capacitación y desarrollo de habilidades	370
Etapa 4. Descripción del producto o servicio a desarrollar	370
Etapa 5. Elaboración del plan de negocios	370
Etapa 6. Presentación del plan de negocios	370
Etapa 7. Necesidad de financiamiento	371
Etapa 8. Incubación	371
Etapa 9. Exportación	371
Etapa 10. Puesta en marcha - creación de la empresa	371
Etapa 11. Seguimiento	371
CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA EMPRENDEDOR	371
¿QUÉ ES UNA INCUBADORA DE EMPRESAS?	372
¿QUÉ SON LAS MIPYMES?	372
Certificación de modelos de incubación	373
Consideraciones	373
REQUISITOS y DOCUMENTACIÓN PARA EL RECONOCIMIENTO DE UN MODELO DE INCUBACIÓN EN OPERACIÓN	374

REQUISITOS y DOCUMENTACIÓN PARA EL RECONOCIMIENTO DE UN MODELO DE INCUBACIÓN FACTIBLE DE TRANSFERENCIA	375
¿CÓMO OPERA UNA INCUBADORA DE EMPRESAS?	376
PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN	379
PRÁCTICA	380
INVESTIGACIÓN DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES E INCUBADORAS DE EMPRESAS OPERADOS POR DIFERENTES INSTITUCIONES EN EL PAÍS O EN EL EXTRANJERO	380
REFERENCIAS	380