

MME

MANUAL DEL EMPRENDEDOR



MANUAL PARA EL EMPRENDEDOR

ÍNDICE

I. ¿PUEDO SER UN EMPRENDEDOR?

II. BÚSCAME, SOY TU OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

III. ¿Y CUÁL ES EL PLAN? (EL PLAN DE NEGOCIOS)

1. *Esta es mi empresa* (Introducción).
2. *Le venderé a...* (El mercado).
3. *Mi producto se hace así... / Mi servicio consiste en...* (Desarrollo y producción).
4. *Así lo voy a vender* (Estrategias, Ventas, Mercadotecnia).
5. *¿Quién manda?* (Dirección).
6. *Asuntos de dinero* (Finanzas).
7. *Necesito dinero* (Necesidad de financiamiento).
8. *Apéndice.*

IV. PREGUNTA A LOS EXPERTOS

Incubadoras e Instituciones.

V. EL ABC PARA PONER EN ACCIÓN A TU EMPRESA

- A. *Constituye legalmente tu empresa*
- B. *Trámite on line*
- C. *Localización y acondicionamientos*
- D. *Contratación y capacitación*
- E. *Proveedores, operación y mercadeo inicial*
- F. *Apertura del negocio*

VI. APÉNDICE

1. *Directorio de cámaras para afiliación de empresarios*
2. *Financiamientos*
3. *Tipos de sociedades mercantiles*

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BIBLIOGRAFÍA

I. ¿PUEDO SER UN EMPRENDEDOR?

Hay un dicho anónimo que versa de la siguiente manera, “Ser un **emprendedor** es vivir unos pocos años de tu vida como nadie quiere de tal forma que puedas disfrutar del resto de tu vida como nadie puede”, y en efecto ¿quién quiere tomarse la molestia de levantarse temprano y acostarse tarde trabajando? O bien, ¿quién quiere tener un trabajo en el que haya días en que sólo habrá que dormir unas cuantas horas? Yo no conozco a nadie que diga sí sólo porque sí a las dos preguntas anteriores, (tendría que estar en una situación que lo apremie); pero hagámonos una pregunta más, ¿quién quiere recibir, en un mes, el sueldo que un simple mortal gana en un año siendo su propio jefe, además de la gratificación de poder ver su propia empresa en crecimiento? Yo soy la primer persona que dice, —Adelante, dónde me apunto—. Si tú eres de los que dice, —Va, explícame y quizás yo también —entonces este texto es para ti.

La lista de aquellos, cuyo negocio comenzó con la visión de ser sus propios jefes, es muy larga. En nuestro manual encontrarás los nombres de algunos de esos empresarios, todos jóvenes y con empresas en pleno crecimiento y expansión.

Habrás que hacer un alto en este punto porque este manual no es un texto cuya importancia radique en el “Cómo hacerse rico”, no se trata de hacer dinero sino de establecer tu empresa y que ésta se vea favorecida en crecimiento y expansión y por ende tu independencia financiera sea una idea que se sostenga por muchos años. No hay fórmulas mágicas, habrá que invertir trabajo, disciplina, constancia, (características siempre presentes en los emprendedores exitosos), y aún así hay algo fundamental que jamás deberemos perder de vista, un sueño, un ideal, nuestro objetivo.

Necesitas, para empezar y permanecer, un sueño, una idea a realizar, un deseo para volver realidad y ésta habrá que perseguirla y no dejarla, aunque en ocasiones pueda dejarse descansando, es la idea de la independencia financiera; el modo es el que quizás habrá que cambiarlo, modificarlo, darle nuevos giros; hablo de que, tal vez, empieces con un negocio que se vaya por un barranco,

entonces habrá que revisar los errores, renovar fuerzas y volver a empezar, pues, como líneas arriba se señaló, la idea habrá de preservarse aunque el modo de alcanzarle tenga que cambiarse; ese fue el caso de Toño Lancaster¹ y su hermano, Joaquín Lancaster Jones González, comenzaron con una comercializadora de azúcar y frijol en el 2008 que tuvieron que dejar por “falta de flujo de efectivo necesario para seguir compitiendo con los financiamientos que los clientes nos pedían” así, el modo, del que hemos venido hablando, hubo de ser modificado más no la idea esencial, la de la independencia financiera; ahora, ambos hermanos son dueños de “Berry me wine” una empresa que produce un exclusivo vino de arándano desde el 2012. El éxito y continuo crecimiento de esta empresa no se dio de la noche a la mañana, ni tampoco fue un golpe de suerte, antes intentaron hacer negocio con la siembra del mismo fruto; “Berry me wine” es resultado de tropiezos y eso conllevó un análisis de los errores que incluyó la reflexión y el posterior aprendizaje, pero sobre todo, la firme convicción de seguir adelante, además de una amplia investigación en materia del vino y un arduo trabajo en la creación de su propia levadura.

Revisa cuál es tu pasión y qué experiencia tienes, tal vez ahí encuentres el sueño que dará inicio a tu empresa. Date cuenta cuáles son tus puntos fuertes, qué conocimientos posees y cuáles no, entonces encárgate de subsanar lo que calculas que te falta y, empeñosamente, sigue siempre hacia arriba y adelante, como diría Andrés Álvarez Maxemín,² miembro del Consejo Coordinador de Empresarios Jóvenes de Jalisco (CCEJJ) y uno de los principales promotores de la elaboración de este manual.

¹ Antonio Lancaster Jones es, junto con su hermano, el joven dueño y fundador de “Berry me wine” una innovadora empresa de un exclusivo vino hecho a base de arándanos. Toño Lancaster y su hermano están afiliados a la Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco (CIAJ), al Young American Bussines Trust (YABT) y al Consejo Coordinador de Empresarios Jóvenes de Jalisco (CCEJJ). Los datos que se incluyen, acerca del joven empresario y el resto de ellos, y que son mencionados en este texto, fueron obtenidos a partir de entrevistas y comentarios realizados en exclusiva para la elaboración del presente manual.

² Andrés Álvarez Maxemín es dueño de la ferretería COTLA S.A. de C.V. Empresa que inauguró en 2005 después de administrar el negocio familiar a través del cual aprendió todo lo relacionado con el giro. Andrés está afiliado a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) Tlaquepaque en donde funge como Encargado de Capacitación. También es miembro del CCEJJ.

En los aparentes fracasos siempre están guardados los conocimientos y la fuerza necesarios para continuar. Pregunta a cualquier empresario, todos tienen anécdotas relacionadas con los supuestos fracasos, Álvarez Maxemín, antes de ser el dueño de su propia Ferretería tuvo que enfrentarse a la quiebra de una paletería que estableció cuando aún no terminaba de estudiar la licenciatura en Relaciones Industriales; en cambio tuvo la oportunidad de trabajar en el negocio familiar en el que obtuvo conocimientos y oportunidades que después le permitieron fundar su empresa en el 2005 una ferretería de venta al mayoreo, COTLA S.A. de C.V.

El emprendedor es el que emprende, emprender “es cualquier intento de creación de nuevas empresas, ya sea por cuenta propia, se realice una nueva organización de la empresa o se expanda un negocio existente por un individuo, un equipo de personas o un negocio establecido”,³ pero si todavía te queda duda acerca de si tú eres o no un emprendedor o un candidato a serlo, contesta las siguientes preguntas y percátate por ti mismo (Ver Cuadro 1.1).⁴

Cuadro 1.1 ¿Soy un emprendedor?	
¿Qué tan comprometido estás?	Deberás estar dispuesto a comprometerte con tu negocio incluso cuando las cosas se pongan complicadas.
¿Tienes paciencia?	La mayoría de los emprendedores piensan positivamente. Recuerda que deberás motivar a los empleados y triunfar en medio de una crisis.
¿Te gusta tomar decisiones?	Habrás que asumir el compromiso. Las decisiones que tomes traerán consecuencias y muchas de ellas, financieras. ¿Podrás disfrutar de igual manera lo que para ti, tal vez, era un <i>hobby</i> ?
¿Tienes capital?	La mayoría no lo tiene y tendrás que ser consciente, una vez que tengas un plan, de la necesidad de buscar financiamiento. Se suele recomendar que conserves tu empleo para que a la hora de una crisis tengas un salario con qué sobrellevarla sin que pierdas tu empresa.
¿Te gustan las ventas?	Si tú crees que no, piensa que si estás considerando ser emprendedor es porque tal vez disfrutarás el hecho de vender, ya sea tu producto o tu servicio.

³ Citado en: “Emprender en México” en *Nuevos negocios: Emprendedor, creación y consolidación de empresas*. Grupo Reforma / Revista comercial de negocios / México, Agosto 2014.

⁴ “De hobby a empresa” en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México Octubre 2012. p 12

Francisco Mayorga⁵ agrega, a las anteriores preguntas, el siguiente cuestionamiento: “¿Te gusta arriesgar? Es muy probable que tengas que dejar algunas comodidades, pero, por otro lado, ganarás la satisfacción de hacer algo que te realiza y te gusta”. Álvarez Maxemín, después de graduarse fundó una Agencia de Relaciones Humanas, DELMAX, un cliente, contactado en la ferretería familiar, le dio la oportunidad, en el 2009, de reclutar personal, Andrés Álvarez tuvo que arriesgarse a tomar la oportunidad aún sin tener la experiencia profesional, pero esta le otorgó los conocimientos necesarios para después, en el 2010 reclutar personal para dos de las más grandes empresas de telefonía en el país y en el 2011 para ganarse el título de la mejor empresa de relaciones humanas al reclutar personal para los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos.

En cuestión de aprendizaje, Araujo, antes de fundar su empresa, Intertráfico, obtuvo gran experiencia en su empresa, Global People,⁶ “[...] después de 8 años con ese proyecto empresarial, del cual estoy muy orgulloso ya que lo inicié a la edad de 26 años, decidí enfocarme en el proyecto de Inteltráfico pues demandaba toda mi atención y tiempo”.

Si respondiste a la mayoría de las preguntas con un sí, puedes ser un emprendedor, si tus respuestas se inclinaron al no y todavía te inquieta la idea de ser un emprendedor siempre podrás recurrir a un socio que te ayude a realizar tu sueño.⁷ Lo maravilloso de todo este asunto es que cualquiera podemos ser un emprendedor. A continuación te proponemos una serie de pasos que buscan servirte de guía en el mundo del **emprendurismo**.

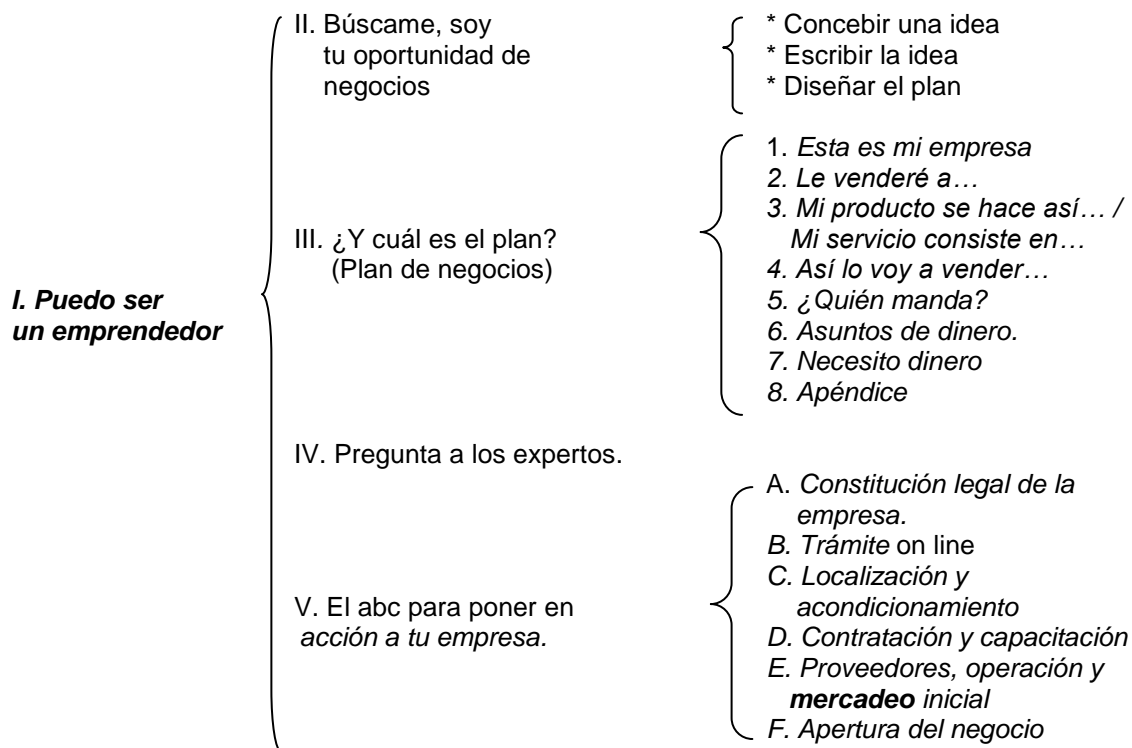
Observa la siguiente gráfica, comienza a familiarizarte con ella pues es el esquema que trataremos de seguir para llevar tu sueño de idea a la operatividad (Ver gráfica 1.1).

Gráfica 1.1 Guía en el mundo del emprendurismo

⁵ Francisco Mayorga , empresa AGRO NEGOCIOS está afiliado a CAREINTRA, tiene 28 años de edad .

⁶ Global People, era una escuela especializada en el desarrollo de capacitación en idiomas y capacitación en lenguajes técnicos para el mundo de los negocios.

⁷ Id. Mayorga



II. BÚSCAME, SOY TU OPORTUNIDAD NEGOCIO

“Los emprendedores deben entrarle al riesgo de la incertidumbre, aprovechar las oportunidades”.⁸
“Para emprender debes convertir cada desafío en una oportunidad”.⁹

Piensa que cada carencia y necesidad, cada dificultad son oportunidades de negocio, áreas de oportunidad; precisamente, está inquietud, nos dice Alejandro Enrique Araujo Gómez, “por ver oportunidades donde otros han visto problemas marcaron la pauta para que tomara la iniciativa de convertirme en un empresario responsable, reconocido y respetado en el mundo de los negocios”.¹⁰

⁸ Moska Arreola, Daniel, citado en “Emprender en México”. p. 10

Daniel Moska Arreola es el Vicerrector Asociado de Emprendimiento del Instituto de emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Tecnológico de Monterrey.

⁹ Advani, Asheesh, citado en “De *hobby* a empresa” en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México Octubre 2012. p. 12

¹⁰ Alejandro Enrique Araujo Gómez es el joven empresario de apenas 33 años dueño de Inteltrafico S.A de C.V. (dirección@inteltrafico.com, atrackx@hotmail.com), una compañía dedicada a otorgar el servicio de

En el siguiente cuadro (Ver cuadro 2.1) encontrarás tres aspectos que te pueden servir para encontrar una oportunidad de negocio, después del cuadro encontrarás información que puede serte muy útil para la comprensión de este apartado.

Cuadro 2.1 Encuentra una oportunidad de negocio	
Concibe una idea	Date tiempo para pensar. Reflexiona en ¿Qué quiero? ¿Qué observo? ¿Qué hay en mi entorno? ¿Qué necesidades tienen los demás?
Escríbela	Yo quiero... He notado que en mi trabajo... en mi colonia, en el negocio de...
Genera un plan	(Se desarrolla en el apartado “Plan de negocios”) (Ver cuadro 3.1).

Cuadro 2.1.1 Concibe una idea	
Piensa en una idea que pueda ser convertida en un negocio rentable	Observa tu entorno social, laboral, familiar; aquello que parece desfavorecedor puede ser una oportunidad de negocio, realízate preguntas.
Genera una lluvia de ideas	Colócalas en un lugar donde puedas verlas y moverlas.
Mayorga nos sugiere que, una vez realizado dicho análisis del entorno, te preguntes ¿para qué soy bueno? ¿cómo puedo empatar mis aptitudes con lo que veo que se necesita allá afuera?	

Las oportunidades pueden surgir casi de cualquier cosa, de lo inesperado, de incongruencias, de necesidades detectadas en los mercados, del sentido común, de la observación, de cambios en la percepción de nuevos conocimientos, de ideas concebidas durante el empleo anterior, de *hobbies*, de eventos sociales, de la búsqueda deliberada, de lecturas y viajes, la cuestión es aprovecharlas.¹¹

fotoinfracción desde el 2013. Araujo es presidente de la Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas, Sección Juvenil (CANAGRAF). La información que se cita de él, a lo largo de este texto, al igual que la de los jóvenes empresarios, fue otorgada para la elaboración de este manual.

¹¹ Moreno Velasco, Rosa María, citada en “Emprender en México”. p. 13

Rosa María Moreno Velasco es autora del libro *Te lo tengo que decir. Experiencias compartidas de emprendedores exitosos*.

Sin embargo, encontrar la idea para una oportunidad de negocio, concebirla, no es igual a realizarla, todavía hay que llevarla a cabo y eso implica un proceso, una serie de pasos; el primero de esos pasos es *escribir tu idea y generarle un plan*.

Cuadro 2.1.2 Escribe tu idea

“[...] divide una hoja en varias columnas. La primera deberá contener el problema y en las subsiguientes debes anotar las posibles soluciones, que se irán descartando al encontrar la más viable”.¹²

En este punto, deberás ser imaginativo, creativo, innovador, salirte de los márgenes de “Eso no se puede”. Detente a procesar la idea antes de descartarla del todo. Da por hecho de que hay oportunidades de negocio en cada calle esperando a que tú las veas y elijas la que mejor se conecta a quién tú eres. Piensa en tu experiencia y en aquello que te apasiona, recuerda que también puedes crearte un equipo de trabajo con el que pases de la lluvia de ideas y la investigación a la generación de **modelos de negocios**.

Francisco Mayorga nos invita también a reflexionar acerca de los siguientes dos puntos:

- ¿Cuáles son las tendencias del mercado en mi país y en otros países?
- ¿Qué puedo sacar de esas tendencias?

Mayorga opina que quizá, en esa reflexión, encuentres que es tiempo de anticiparse y emprender.

Lancaster apostó por la innovación, había observado en su entorno que no había un vino de calidad como el que produce “Berry me wine” y que por lo tanto podría haber verdaderas posibilidades de tener una empresa exitosa. Vio una oportunidad de negocio.

III. ¿Y CUÁL ES EL PLAN? (PLAN DE NEGOCIOS)

Todos tenemos un talón de Aquiles, un punto débil, y más si es nuestro primer acercamiento al emprendedurismo; aprovechemos el camino que otros han hecho para nosotros y veamos si se ajusta a nuestras necesidades.

¹² “Haz una lluvia de ideas efectiva” en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México, Noviembre 2012. p. 49

Elaborar tu plan es la matriz de tu negocio, tenerlo te ayudará a visualizar todo lo que en tu cabeza puede estar en desorden y a conseguir una visión clara de tu empresa; otro de los objetivos es que puedas mostrarlo a posibles inversionistas.

No pierdas de vista que es un documento facilitador, tanto para ti como para los otros, por lo que no necesitas escribir una tesis, ve abarcando los puntos y avanza paulatinamente hasta que puedas tener un panorama general en papel de lo que será tu negocio.

El siguiente cuadro (Ver cuadro 3.1) es una propuesta de los elementos que podrá contener tu plan de negocios, líneas abajo te ofrecemos más información a detalle en torno a cada tema.

En este punto será fundamental que cuentes con la asesoría de alguna institución o persona experta que te auxilie a aclarar las dudas que surjan en torno a ciertos puntos a desarrollar que no necesariamente serán tu fuerte y podrán resultarte confusos, recuerda que nadie nace enseñado y es de sabios recibir consejos. Lancaster Jones elaboró un Plan de negocios con unos formatos que había utilizado durante sus estudios profesionales,¹³ ese es el documento que le permitió acceder a inversiones de fondo perdido y con eso dio inicio a su proyecto, en 2010, de siembra de arándano.¹⁴

En el *Apéndice* de este manual encontrarás una lista de Cámaras de comercio con las que podrás concertar una cita una vez que tengas realizado tu primer borrador, ellos podrán asesorarte y guiarte en el camino de emprender.

Cuadro 3.1 Elementos para tu plan de negocios			
¿Y cuál es el plan? (Plan de	1. Esta es mi empresa (Introducción)	Carta introductoria	Exposición de motivos ¿Por qué hago un plan?
		Portada	Datos generales de la empresa.

¹³ Licenciatura en Negocios Internacionales por el Tec de Monterrey

¹⁴ Después de la comercializadora Toño Lancaster y su hermano se dieron a la tarea de proyectar uno nuevo, esta vez, siembra de arándano.

negocios) 15		Índice	Lista de los puntos a abordar en tu plan.
		Resumen ejecutivo	¿Qué es lo más importante del plan?
	(Descripción del negocio)	Información sobre la empresa	Misión y objetivos. ¿Quién es la empresa? ¿Qué busca? ¿A quién le sirve? ¿Cómo?
	2. Le venderé a... (El mercado)	Mercado	¿Cuál es el mercado?
		Clientes	¿Quiénes son tus clientes?
		Competencia	¿Con quién compites? ¿En qué compites?
		Ventas estimadas	Basado en los tres puntos anteriores, ¿Cuánto estimas vender?
	3. Mi producto se hace así... / Mi servicio consiste en... (Desarrollo y Producción)	Producto o servicio	Descripción del producto o servicio, producción, instalaciones, recursos humanos y materiales.
	4. Así lo voy a vender. (Ventas y Mercadotecnia)	Estrategias	¿Cuál es la estrategia de ventas y mercadotecnia? ¿Cómo le harás para que otros quieran tu producto o servicio?
	5. ¿Quién manda? (Dirección)	Quién dirige y forma la empresa	¿Quiénes serán el equipo gerencial, los directores y / o jefes en tu empresa?
	6. Asuntos de dinero. (Finanzas)	Flujo de efectivo	¿Cuánto dinero necesito? ¿Para cuándo? ¿De dónde saldrá el dinero?
		El estado de resultados	Proyección de ingresos, costos y gastos.
		Balance	El estado de la empresa
	7. Necesito dinero. (Necesidad de Financiamiento)	Inversionistas	Sección dirigida a posibles inversionistas.
		Crowdfunding	Aportaciones de capital a la empresa
8. Apéndice	Otros	Espacio para la	

¹⁵ “No lo cuentes, mejor escríbelo” en *Emprendedor, creación y consolidación de empresas*. Grupo Reforma / Revista comercial de negocios / México, Agosto 2014. p. 23

		información que no encontró cabida en los espacios anteriores.
--	--	--

Cuadro 3.1.1 Esta es mi empresa		
<i>Introducción</i>	a) Carta introductoria	Contesta las siguientes preguntas, las respuestas redactadas configurarán tu carta, la cual no deberá exceder de una cuartilla: ¿Cuál es la razón por la que haces un plan de negocios? ¿Qué puntos consideras importantes para que le queden claros al lector?
	b) Portada	Nombre de la empresa. Logotipo. Dirección. Número de teléfono. Dirección de correo electrónico. Página de internet (si se tiene una) o bien de redes sociales. Nombre y título del director general. Foto del producto o servicio (Cuando sea apropiado).
	c) Índice	Lista que facilita al lector el acceso a los diferentes temas que manejarás en tu Plan de negocios.
	d) Resumen ejecutivo	Resalta lo más importante del documento. Escribe una o dos cuartillas. Redacta las respuestas a las siguientes preguntas (en el orden en el que aparecen) para que obtengas tu resumen ejecutivo: ¹⁶ ¿Por qué lo hago? ¿Cómo lo hago? ¿Qué hago? ¿Para quién lo hago?

Cuadro 3.1.1.1 Descripción del negocio		
Informa sobre la empresa, en una o dos frases escribe cuál es la misión de tu empresa y cuál la visión, para que se te facilite redactar lo anterior, contesta lo siguiente:		
Misión	¿Cuál es la razón de su existencia?	Reflexiona acerca de tu objetivo.
Visión	¿Qué quieres llegar a ser en el futuro en términos empresariales?	<i>Reflexiona acerca de cómo te ves en el futuro.</i>
Contesta las siguientes preguntas:	¿Cuál es la historia de la compañía?	¿Qué tipo de negocio será? ¿Venderá a mayoreo o menudeo? ¿Manufactura o servicios?
	¿Cuál será la estructura legal de la empresa?	(Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad limitada, etc.) (Ver Cuadro 6.3).
	¿Quiénes serán los propietarios?	
	¿Qué experiencia tienen?	
	¿Qué necesidad del mercado se va a cubrir?	
	¿Cómo está posicionado el producto o servicio dentro del	

¹⁶ Uraga, Carlos. "Haz que fluya tu plan" en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México, Noviembre 2012. p.70

	mercado? Describir si es un proveedor de bajo costo , un proveedor de calidad superior , si tu producto crea mayores eficiencias, productividad, conveniencia o si resuelve un problema; si competirá en precio o en calidad.
Nota: Si te interesa ahondar en la estructura legal (tipos de sociedad), puedes consultar, en el <i>Apéndice, el cuadro 6.3 Sociedades Mercantiles</i> . No olvides que te surgirán dudas. Márcalas, trata de reunir la mayor cantidad de información posible y recuerda hacer una cita con un asesor.	

3.1.2 Le venderé a... (El mercado)	
Describe tu mercado , el cliente, la competencia, así como las ventas presentes y futuras, este depende estrechamente del tipo y del giro de tu empresa.	
<p>a) Clientes y Mercado: La relación entre cliente y producto es estrecha por lo que en tu Plan de negocios habrás de definir muy bien para quién es tu producto o servicio porque a final de cuentas lo que quieres es vender. En este apartado define cuáles son tus mercados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado masivo: Largo grupo de clientes con necesidades y problemas similares. • Mercado de nicho: Segmento de clientes específicos. • Segmentado: Varios segmentos de clientes con necesidades y problemas ligeramente diferentes. • Diversificado: Dos o más segmentos de clientes que no están relacionados entre sí, con necesidades y problemas muy distintos. • Plataformas multilaterales: Se trata de empresas que atienden a dos o más segmentos de clientes interdependientes.
<p>b) Clientes: Tus clientes configuran tu mercado. Describe qué es lo que tus clientes buscan y esperan de quién y en dónde.¹⁷ Las siguientes preguntas te darán una idea de si conoces a tu cliente, si no puedes contestarlas, sé consciente de que ser un emprendedor también requiere que seas un investigador y eso te exigirá disciplina y aplicación a tu proyecto, sé persistente, Antonio Lancaster Jones, encargó el diseño de la botella para su vino a partir de la investigación del conocimiento de su cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué piensa? • ¿Qué siente? • ¿Qué hace? • ¿Qué usa?¹⁸
<p>c) Competencia: Realiza una breve lista de tus competidores con sus ventas anuales y porcentajes de mercado, así como sus fortalezas y debilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ofrecerá tu empresa por encima de tu competencia? • ¿Cuál es el beneficio?

Cuadro 3.1.3 Mi producto se hace así... / Mi servicio consiste en...

¹⁷ Osterwalder y Pigneur, citado en: Villalobos, Jorge. "Ahora arma un modelo de negocios" en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México, Noviembre 2012.

Osterwalder es un reconocido conferencista y consultor empresarial, doctor en Gestión de Sistemas de Información por la Universidad de Lausana, entre él y Pigneur implementaron la herramienta Canvas o lienzo que permite esbozar modelos de negocio. Esta herramienta puede encontrarse en la revista anteriormente citada.

¹⁸ *Idem*. Arnal, Luis.

(Desarrollo y producción)	
<ul style="list-style-type: none"> • Describe el estado actual de tu producto o servicio y lo que falta por hacer para que sea vendido. • Describe las etapas de fabricación de tu producto, desde la idea inicial hasta que pueda ser vendido. En esta planeación identifica cuáles serán las dificultades y prevé las soluciones. En lo que respecta a la producción, describe desde el diseño hasta las etapas de fabricación y entrega. • Si es un servicio el que ofrecerás, describe las etapas de entrega del servicio. Trata de dejar claro qué tipo de instalaciones, espacio de oficina, edificio, vehículos, maquinaria, sistemas y redes de distribución así como las fuerzas de trabajo que necesitarás. Analiza si tu negocio es del tipo intelectual en el que hay que poner gran atención en la cuestión de propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, y bases de datos de clientes. 	

En este apartado y en lo que concierne al aspecto fiscal, Miguel Ángel Arriaga¹⁹ agrega, “No siempre se tiene que crear un bien o producto, nuestro país se caracteriza por ser maquilador u armador de bienes no terminados, los cuales también cuentan con beneficios fiscales”, puedes considerar que tu empresa esté ubicada en este ámbito.

Cuadro 3.1.4 Así lo voy a vender (Ventas y mercadotecnia)	
Este es un plan de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo le vas a hacer para vender? • ¿Qué descuentos ofrecerás a quién? • ¿Habrá alguien que tenga la exclusividad de vender tus productos?
Piensa en cuáles serán las estrategias para convencer al consumidor de comprar en tu empresa o utilizar tus servicios:	
Fuerza de ventas de la empresa	¿Será tu propio personal el que se encargue de las ventas?
Representantes independientes de ventas	¿Contratarás a alguna agencia de publicidad?
Mercadotecnia directa	¿Venderás directo al cliente?
Telemarketing	¿Venderás por medio de la telefonía, de internet o algún otro medio?
Detalla descuentos a mayoristas, minoristas, comisiones a pagar, derechos de distribución	

¹⁹ Miguel Ángel Arriaga Martínez tiene 33 años, es un joven asociado y fundador de Corporativo MH y Asociados S.C., Despacho de Asesoría Contable, Fiscal y Administrativa del CCEJ. Los *links* que, en esta misma nota encontrarás, son el contacto del despacho citado y de Arriaga, te los incluimos también en la sección IV, “Pregunta a los expertos”, puedes recurrir a ellos para recibir la asesoría necesaria en términos fiscales para que tu Plan de Negocios pueda ser llevado a la operatividad bajo la norma que mayor beneficio te ofrezca: miguel.arriaga@corporativomh.com, www.corporativomh.com. A lo largo de este texto se cita, en variadas ocasiones, al Lic. Arriaga, tal información fue otorgada en exclusiva para la realización del presente manual.

exclusivos y otras políticas especiales en torno a las ventas.

Cuadro 3.1.5 ¿Quién manda? (Dirección)

¿Quién dirige la empresa y cuál es su responsabilidad?
¿Quiénes serán el equipo de gerencia, de qué se encargará cada uno, qué experiencia tiene al respecto? (En el apéndice de tu Plan de negocios incluye los curriculums y un diagrama en el que se muestren las jerarquías de cada uno, quién está al mando de quién). Diseña un organigrama que te ayude primero a ti a visualizar tu equipo de trabajo y después a aquellos a quienes presentes tu Plan de Negocios.
¿Quién es el encargado de conseguir el resto de las personas que ocuparán las vacantes? ¿Cuáles son esas vacantes? ¿Necesitarás darles capacitación? ¿A través de quién será?
¿Qué perfil necesitas para esas vacantes? (Limítate a un párrafo por perfil).
Si tienes asesoría de algún consejo, institución, abogado, contadores, menciónalos.

Cuadro 3.1.6 Asuntos de dinero (Finanzas)

Flujo de efectivo	¿Cuánto dinero necesitas? ¿Para cuándo? ¿De dónde lo obtendrás?	Detalla las fuentes de ingresos menos los gastos y tus requerimientos de capital para obtener un flujo neto . Es común proyectar a tres años. Aquí tienes unas ideas para generar flujos de ingresos. ²⁰ <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos o del derecho de propiedad sobre un bien. • Tarifa de uso, por medio de las que el cliente paga más mientras más usa el servicio. • Tarifas de suscripción, al vender acceso continuo a un servicio. • Rentas, al conceder uso exclusivo de un bien por un periodo específico. • Licencias, al conceder permiso para usar propiedad intelectual. • Tarifas de intermediación. • Cobro por publicidad.
Estado de resultados	Registra costos, ingresos y gastos. Demostrarás cuánto dinero ganará y perderá la empresa en un año. Para el primer año, escríbelo por mes, después, esa proyección se puede hacer por año.	
Balance	Se incluye si la empresa ya está en operación, es una fotografía del estado financiero de la empresa.	

Respecto al cuadro anterior, Arriaga, el contador del Consejo Coordinador de Empresarios Jóvenes de Jalisco (CCEJJ), nos señala la importancia de cuidar las

²⁰ Villalobos, Jorge. "Ahora arma un modelo de negocios" en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México, Noviembre 2012. p. 62

finanzas para el éxito de tu empresa, nos indica cuidar mucho los cambios de legislación y que nuestra empresa permanezca actualizada al respecto:

Debido a los cambios de legislación, tan variados en nuestro país, es necesario que todo el aparato financiero interno de la empresa esté actualizado y coordinado; muchas de las empresas de nueva creación no le dan la importancia debida y prácticamente fracasan antes del segundo o tercer año de vida; especialmente por el mal manejo del flujo de efectivo.

Arriaga Martínez incluye un punto más a tomar en cuenta:

El calculo de punto de equilibrio: Con este cálculo conocerás con exactitud, cuál es el punto en que el negocio no gana ni pierde, es decir, si tu negocio se dedica a la venta de un bien o producto, el cálculo te dirá cuántas unidades necesitas vender para no perder, de tal manera que las unidades que vendas a partir de ese punto serán ganancia para tu negocio, además te permitirá hacer un estimado en tus proyecciones acerca de si el negocio podría o no ser rentable.

En lo que respecta a las proyecciones, agrega:

Dentro de las proyecciones se debe incluir la carga fiscal (impuestos) ya que representa una constante en el flujo de efectivo y siempre se ve reflejada en los estados financieros (Estado de resultados y Balance general).

Ten presente que en nuestra sección IV, “Pregunta a los expertos”, puedes contactar al Lic. Arriaga y a su despacho; con su asesoría podrás resolver las dudas que te vayan surgiendo.

<i>Cuadro 3.1.7 Necesito dinero (Necesidad de financiamiento)</i>
--

Es una sección dedicada a los posibles inversionistas de tu empresa. Es necesario que al mostrarlo, a quienes pedirás capital, éstos sepan con exactitud de cuánto dinero estás hablando y para qué lo utilizarás. Describe las aportaciones de capital necesarias para el funcionamiento o desarrollo de la empresa.

Recuerda que muy al principio de este manual hablamos de que la posibilidad de que no poseyeras capital era muy alta, habrá que pensar en la manera de conseguir financiamiento; Lancaster y su hermano, con una inversión inicial que obtuvieron de fondos familiares, acondicionaron su empresa y la pusieron a andar en 2012; con su proyecto y su empresa, después, pudieron acceder a una inversión del INADEM y de “Reto Zapopan”, Lancaster cree que la innovación es uno de sus puntos más fuertes para el éxito de su empresa y la obtención de financiamientos. Tómallo en cuenta.

- *Sitios crowdfunding*

Los sitios crowdfunding son definidos como:

[...] espacio virtual, es una organización que actúa como una especie de incubadora de ideas, pues conjuga a creadores y potenciales inversionistas para crear ‘algo’. En esta plataforma se aceptan proyectos de distintos tipos, y si tú necesitas ayuda económica para impulsar un producto o servicio, aquí podrás ver cómo lograrlo.²¹

Los sitios crowdfunder funcionan, básicamente, en tres pasos.²² (Ver cuadro 3.2.)

Cuadro 3.2 Funcionamiento de los sitios crowdfunder		
1. Crea tu <i>deal</i>	2. Conocer inversionistas	3. Consigue inversión
Crea tu “perfil de empresa” sube tus documentos, pon tus términos.	Crowdfunder se encarga de que tu deal sea visto por inversionistas de México y/o Latinoamérica.	Inversionistas revisan tu deal y comprometen <i>tickets on line</i> .

²¹ Barcenas García, Javier. “Cómo usar Kickstarter para iniciar un proyecto” en www.unocero.com, 09 de julio 2014. [En: <http://www.unocero.com/2014/07/09/como-usar-kickstarter-para-iniciar-un-proyecto/> consultada el 06 de octubre de 2014].

²² “¿Cómo funciona crowdfunder? En *Emprendedor, creación y consolidación de empresas*. Grupo Reforma / Revista comercial de negocios / México, Agosto 2014. p. 50

En la siguiente página podrás encontrar un listado de diez plataformas crowdfunding que puedes revisar; tal vez esta es la mejor opción para ti:

<http://www.periodismociudadano.com/2013/10/25/10-plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-tus-proyectos/>

Puedes revisar, así mismo, en el *Apéndice* de este manual la sección de *Financiamientos*, en ella encontrarás algunos *links* referentes a esta materia.

Cuadro 3.1.8 Apéndice

En esta sección incluyes toda la información extra de tu plan, como diagramas y los curriculums de tu equipo.

Como auxiliar en la elaboración de planes de negocio, la revista electrónica *Entrepreneur* te ofrece alternativas electrónicas interesantes, he aquí algunas que tal vez podrías considerar. Puedes encontrar la dirección exacta en la nota al pie de página:

Cuadro 3.3 Auxiliares electrónicos en la elaboración de Planes de negocios²³

Enloop	Basándose en la información introducida, esta app automáticamente genera una proyección de ventas, ingresos y egresos, flujo de efectivo y hoja de balance general, lo que completa con gráficas y otros elementos visuales. Existen versiones gratuitas o de paga, dependiendo lo que necesites.
StratPad	Una app de planeación estratégica que ayuda a los emprendedores en el proceso de toma de decisiones. Enfocada principalmente a quien está redactando por primera vez este documento. Ofrece herramientas multimedia para guiar durante todo el proceso al usuario. La aplicación está diseñada para iPad.
Business Plan Premier	Te ayuda a escribir y organizar tu plan de negocios de manera detallada y, una vez terminado, permite mostrarlo a una red de más de 3,000 posibles inversionistas. El archivo final se exporta a un documento de Word que puedes editar, imprimir, mandar por mail o subir a Dropbox. Diseñada para iPad.
EBP Plan de Negocios	Permite generar planes de negocios de manera intuitiva a través de su asistente para la introducción de datos. Con esta aplicación podrás hacer un análisis de precios por canales, segmentos o zonas, considerando su incremento y márgenes de beneficio. Además, generar balances y estados de resultados, entre otros.

IV. PREGUNTA A LOS EXPERTOS

²³ Ruíz, Ana Lorena. "Guía para hacer tu plan de negocios" en *Soyentrepreneur.com*, 09 abril de 2014 [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/27358-guia-para-hacer-tu-plan-de-negocios.html> consultada el 16 de octubre de 2014].

Ten siempre presente que las relaciones humanas en este asunto de emprender son fundamentales, por lo que en el *Apéndice* de este manual encontrarás una serie de grupos pertenecientes al Consejo Coordinador Empresarios Jóvenes Jalisco (CCEJJ), así como de instituciones e incubadoras avaladas por la Secretaría de Economía que podrán asesorarte en la elaboración de tu plan de negocios y en la serie de trámites a realizar para consolidar tu empresa. Ellos, además de guiarte en la planeación y en la información, podrán contactarte con notarios, abogados y contadores en caso de que sea necesario así como darte la guía necesaria para acceder a otras fuentes de financiamiento.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) <https://www.inadem.gob.mx/> está a punto de cumplir dos años de trabajo y ha dado grandes resultados en la creación de empresas.

Acabamos de lanzar un programa de incubación en línea en donde el emprendedor puede participar de forma individual o hacerlo con asistencia de alguna incubadora para lograr concluir durante un poco más de 30 horas de trabajo intenso la puesta en blanco y negro de lo que es su idea de negocio. Al final va a tener tres documentos: las acciones a realizar, su modelo de negocio y la parte de financiamiento.²⁴

Acercarse a los expertos no sólo será necesario para la elaboración de tu Plan de Negocios, habrá que tenerlo presente en todo momento. Recuerda que no somos expertos en todo y aunque como dice Toño Lancaster, “Hay que conocer todas las áreas de tu empresa” eso no quiere decir que poseas todas las habilidades habidas y por haber; el mismo Lancaster Jones y su hermano contrataron a un ingeniero para la elaboración de la levadura del vino que buscaban para su empresa, Toño y su hermano apostaron por la contratación de expertos, andar en “Hombros de gigantes” señala Lancaster citando a Bernardo de Chartres, lo aconsejable, dice, es “juntarse con los mejores”. En el caso de Alejandro Araujo “la

²⁴ Jacob, Enrique, citado en “El rock star del ecosistema” en *Emprendedor, creación y consolidación de empresas*. Grupo Reforma / Revista comercial de negocios / México, Agosto 2014. p.58
Enrique Jacob es el actual titular del INADEM.

asesoría y el respaldo de la empresa número uno a nivel mundial en el desarrollo de sistemas inteligentes de control de tráfico han logrado en mí un conocedor de la materia”. Habrá que volverse experto en el tema de tú empresa, pero para eso tendrás que aprender del que lo sea. En este caso, si la idea primordial es que te conviertas en un empresario, entonces sería oportuno aceptar que la guía de los empresarios te ahorrará muchos malos ratos con los que podrías toparte en el camino del emprendedurismo.

Incubadoras e Instituciones

Las incubadoras de negocios orientan y asesoran a los emprendedores con el fin de que estos lleven su idea a la operatividad.

La Secretaría de Economía establece tres tipos de incubadoras. Algunas son públicas y otras operan de forma independiente al gobierno y establecen sus propias cuotas.

1. Incubadora de negocios tradicionales.	2. Incubadora de negocios de tecnología intermedia.	3. Incubadora de negocios de alta tecnología.
Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación es de tres meses. (Restaurantes, joyerías, papelerías, lavanderías, abarrotes, etc).	Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica y mecanismos de operación son semi especializados e incorpora elementos de innovación. El tiempo de incubación es de 12 meses. (Desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología simple para el sector alimentos, telecomunicaciones y software semi-especializado).	Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como tecnologías de la información y comunicación, microelectrónica, sistemas micro-electromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéuticos, etc.

Consulta el siguiente sitio para reunir información acerca de las incubadoras públicas y privadas de Jalisco.

²⁵ Datos de la Secretaría de Economía, citados en “Tu idea hecha realidad” en *Emprendedor, creación y consolidación de empresas*. p. 61

<http://www.unionjalisco.mx/articulo/2013/08/07/empresas/guadalajara/las-18-incubadoras-para-empresas-que-hay-en-jalisco>

Aquí detengámonos un momento para mencionar “Reto Zapopan”. Usando sus propias palabras “Reto Zapopan” se define de la siguiente manera:

Somos un programa impulsado por el Gobierno Municipal de Zapopan, que a través de una competencia de ideas, buscamos impulsar, de manera gratuita, a los emprendedores a través de un programa integral de consultoría, mentoría, financiamiento, vinculación e internacionalización. Buscamos emprendedores que destaquen por sus ideas, empresas e iniciativas valiosas, relevantes y con valor agregado²⁶.

Francisco Mayorga recomienda “Reto Zapopan” como una opción a considerar seriamente.

Recuerda que no estás solo y que hay un mundo de posibilidades de dónde recibir la asesoría y el apoyo necesarios. Analiza tus opciones y elige la mejor para ti, lo importante es el movimiento.

Antonio Lancaster cree en las relaciones humanas, sabe que el emprendedurismo funciona en red; afiliado a la Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco (CIAJ) y al Consejo Coordinador de Empresarios Jóvenes de Jalisco (CCEJJ) se mantiene enterado de nuevas oportunidades para obtener financiamiento, sin que esto se entienda como que él no está siempre pendiente de las oportunidades de crecimiento. Fueron también las relaciones humanas lo que hizo que pudiera conseguir algunos de sus contratos de ventas más significativos sin que con esto desdeñara las ventajas de la tecnología y pudiera también conseguir algunos vía internet.

Podremos parecerle repetitivos, sin embargo nos interesa que tengas la certeza de que en este viaje estás acompañado, en el CCEJJ tienes un aliado, he aquí, nuevamente, los datos de Corporativo MH y Asociados, Despacho de

²⁶ <http://www.retozapopan.com/>

Asesoría Contable, Fiscal y Administrativa del CCEJJ, www.corporativomh.com, contacto Lic. Miguel Ángel Arriaga Martínez, miguel.arriaga@corporativomh.com

V. EL ABC PARA PONER EN ACCIÓN TU EMPRESA

Un asunto es la planeación, otro, muy distinto, es ponerla en acción, es decir llevarla a la operatividad; te ofrecemos seis puntos a realizar para que tu empresa entre en funcionamiento de manera ordenada y que con ello aumentes las posibilidades de que tu negocio sea una empresa exitosa.

Cuadro 5.1 El abc para poner en acción tu empresa	
<i>A. Constituye legalmente tu empresa</i>	<p>Delimita el tipo de sociedad: (Ver Cuadro 6.3 Sociedades Mercantiles)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sociedad anónima. 2. Sociedad anónima de capital variable. 3. Sociedad de responsabilidad limitada. 4. Sociedad de responsabilidad limitada de capital variable. <p>Pon en acción los doce pasos para la constitución legal de tu empresa: (Ver Cuadro 5.1)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permiso para constituirse como persona moral. 2. Protocolización del Acta Constitutiva. 3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes. 4. Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite). 5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores. 6. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio. 7. Inscripción de la Empresa. 8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción. 9. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). 10. Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud 11. Inscripción en el SIEM. 12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e Inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.
<i>B. Trámite on line</i>	<p>Puedes escribir a tuempresa@economia.gob.mx y verificar qué puede hacerse vía electrónica y qué no.</p>
<i>C. Localización y acondicionamientos</i>	<p>Busca el lugar que concuerde con el perfil de tu negocio. Revisa tus necesidades. ¿Necesitas oficina de dirección, recepción, bodega? Determina la ubicación. Acondiciona de acuerdo a las necesidades previstas</p>
<i>D. Contratación y capacitación</i>	<p>Reclutamiento y capacitación del personal</p>

<i>E. Proveedores, operación y mercadeo inicial</i>	Realiza tus contratos con proveedores, opera y realiza el mercadeo con el que finalmente puedas abrir tu negocio.
<i>F. Apertura del negocio</i>	Comienza a operar tu negocio. Establece la fecha de apertura y tus horarios de trabajo.
NOTA: A continuación te presentamos cuadros en los que se desglosa cada uno de estos incisos con mayor precisión.	

Cuadro 5.1.1 Doce pasos para la constitución legal de tu empresa^{27 y 28}		
1. Permiso para constituirse como persona moral.	Se pide en la Secretaría de Relaciones Exteriores	http://www.sre.gob.mx/index.php/personas-moralessem
2. Protocolización del Acta Constitutiva.	Se realiza ante el Notario o Corredor Público	-----
3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.	Deberás solicitarlo en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).	https://rfc.siat.sat.gob.mx/PTSC/RFC/menu/
4. Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite).	Asiste al Registro Público de la Propiedad y el Comercio para pedirlo.	http://sgg.jalisco.gob.mx/servicios-y-programas/tramites/5781
5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores.	Este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público.	http://www.sre.gob.mx/coordinacionpolitica/index.php/jalisco
6. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio.	Este paso también lo resuelve el Corredor o Notario y lo debe presentar ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.	http://sgg.jalisco.gob.mx/acerca/areas-de-la-secretaria/direccion-Registro-Publico-Propiedad-Comercio
7. Inscripción de la Empresa.	Se realiza ante la Tesorería del Estado.	www.sefinjalisco.gob.mx
8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción.	Éste lo podrás obtener en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.	Este trámite generalmente habrá de realizarse en el Ayuntamiento correspondiente al Municipio en donde pondrás tu

²⁷ “Los 12 trámites para constituir una empresa” en www.soyentrepreneur.com. 08 de Septiembre de 2010 [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/2499-los-12-tramites-para-constituir-una-empresa.html> consultada el 10 de octubre de 2014].

²⁸ Vega, Andrea. “Guía de trámites para tu negocio” en www.soyentrepreneur.com, 25 de Enero de 2010 [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/guia-de-tramites-para-tu-negocio.html>], consultado el 10 de octubre de 2014].

		empresa.
9. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).	Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.	http://www.imss.gob.mx/patrones https://empresarios.infonavit.org.mx/wps/portal/patrones/miportalempresarial/registro
10. Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud	---	http://www.jalisco.gob.mx/es/gobierno/dependencias/ssj
11. Inscripción en el SIEM.	Deberás realizar este trámite en la Cámara Empresarial Correspondiente.	http://www.siem.gob.mx/siem/portal/circunscripcion/donde_registro.asp
12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e Inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento.	Acude a la Secretaría del Trabajo para concretarlo.	http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/delegaciones/jalisco/contenido/tramites_1.html
Como dato extra, te comentamos que si participa inversión extranjera directa tendrás que:		
a. Asistir a la Secretaría de Economía para pedir un Registro de Inversión Extranjera.	b. Luego, pedir en la Comisión Nacional de Inversión Extranjera una autorización para todos aquellos giros que no entran en el esquema automático.	http://www.rnie.economia.gob.mx/RNIE/faces/inicio.xhtml

Un dato más que te facilitará la existencia, en términos legales, se expresa en la siguiente cita:

[...] en marzo de este año [2014], el Instituto Nacional del Emprendedor y el Colegio Nacional del Notario Mexicano firmaron un convenio de colaboración para apoyar a emprendedores y [micro, pequeñas y medianas empresas] MiP y Mes, a través de asesorías gratuitas que promueven la formalización de más empresas mexicanas.²⁹

²⁹ "No te olvides del notario" en *Emprendedor, creación y consolidación de empresas*. Grupo Reforma / Revista comercial de negocios / México, Agosto 2014. p. 38

Considerar la opción de acercarte a dichos sitios podría ser de gran provecho, en este mismo párrafo te damos los *links*: Instituto Nacional del emprendedor INADEM (<https://www.inadem.gob.mx/>), Colegio Nacional del Notario Mexicano (<http://www.notariadomexicano.org.mx/>).

Puedes encontrar información a detalle acerca de requisitos y plazos, así como costos de los trámites en las siguientes páginas:

<http://www.elet.itchihuahua.edu.mx/academia/jnevarez/Mecatronica%20II/Tramites%20para%20una%20pyme%20en%20chihuahua.htm>

<https://sites.google.com/site/emprendetunegocioconalep/pasos-para-constituir-una-empresa-en-mxico>

Arriaga nos hace énfasis en que, dependiendo del tipo y giro de la empresa, investigues los estímulos fiscales relativos a la actividad, o en su defecto los tratados internacionales que beneficien y disminuyan los gastos de instalación de la empresa desde antes de crearla, puedes recurrir, con esta cuestión, ante tu asesor financiero para recibir la guía necesaria.

En las siguientes líneas, Arriaga nos detalla la información anterior:

ADENDUM FISCAL (Tips importantes para ti emprendedor)

- Es muy común que el emprendedor llámese persona física o moral, por el hecho de “agilizar” los tramites de iniciación del negocio, acuda directamente a las oficinas pertinentes, en especial las del SAT, los cuales no conocen el negocio a emprender al 100%, por lo que al asesorarte ahí mismo e inscribirte en ese momento, dan de alta obligaciones fiscales que ni siquiera se tendrán o no corresponden al giro de la empresa, o peor aún, te inscriben en otro régimen fiscal que no te permitirá tener los beneficios fiscales que probablemente ya habías contemplado en tu plan de negocios, pasa mucho más a menudo de lo que piensas.
- Recomendación importante, una vez que ya hayas realizado los pasos del 1 al 3 del “Cuadro 5.1.1 Doce pasos para la constitución legal de tu empresa”, te recomiendo abrir de inmediato una cuenta bancaria a nombre de quien se haya registrado el RFC, ya sea persona física o moral, ¿con qué objeto?

Una vez que se cuenta con el RFC y la cuenta bancaria, que probablemente aperturarás, ya sea con el capital inicial, con crédito o financiamiento obtenido (véase punto 6 y 7 del mismo cuadro), todos los gastos y compras o la mayoría de las erogaciones que realices (gastos de instalación), serán deducibles para impuestos. El error común de los empresarios es que una vez que ya está creado e instalado el negocio en marcha, empiezan a deducir sus costos y gastos, y todo lo que se invirtió en un principio, como adecuación del local, taller, oficina etc., no se aprovecha fiscalmente.

Cuadro 5.1.2 Trámite on line³⁰	
Constituir una sociedad o asociación a través del portal del Gobierno Federal	www.tuempresa.gob.mx , con este se reduce al máximo la intervención humana lo que agiliza la tramitología y transparencia del proceso
Para poder realizar cualquier trámite en la modalidad en línea, se necesita crear una cuenta en el portal y contar con la Firma Electrónica Avanzada del Sistema de Administración Tributaria (SAT), conocida como Fiel.	En caso de que el trámite lo realice un notario o corredor público, también se podrá utilizar la Firma Electrónica Avanzada que emite la Secretaría de Economía (SE). Puedes escribir a tuempresa@economia.gob.mx

Cuadro 5.1.3 Localización y acondicionamientos	
Busca el lugar que concuerde con el perfil de tu negocio.	Haz que se vuelva localizable, tal vez es un local o bien, tal vez es un sitio web. Define el sitio y vuélvelo concreto.
Determina las dimensiones del espacio.	Tamaño del lugar y distribución de los espacios. Revisa si necesitas oficina de dirección, recepción, bodega, etcétera.
Determina la ubicación.	¿Es en el centro de la ciudad, en algún centro comercial, en la periferia? No pierdas de vista el mercado al que planeaste dirigirte.
Acondiciona.	¿Recuerdas qué equipo necesitas? Consíguelo. Tienes el financiamiento. Recuerda que en el apartado, <i>Mi producto se hace así</i> (Desarrollo y producción) de tu <i>Plan de negocios</i> incluiste esta información; esta es la hora de hacerte del equipo.

En torno a la cuestión del acondicionamiento de tu negocio, atinadamente, Arriaga nos hace la siguiente sugerencia:

³⁰ "Trámites on line para apertura de empresas" en *Entrepreneur*. Intermex Mensual. México, Octubre 2012. p. 18

Es de suma importancia que, simultáneamente en lo que ubicas tu negocio y determinas el espacio, etc., tengas en cuenta los lineamientos que exigen las diversas autoridades para laborar tales como el ayuntamiento, protección civil, secretaría del trabajo y previsión social, seguridad e higiene, entre otras, para que no tengas que, una vez ya terminada la adecuación, volver a invertir en hacer modificaciones y adecuaciones “no programadas” que te harán disponer de flujo de efectivo que tenías destinado a otros rubros del negocio.

Cuadro 5.1.4 Contratación y capacitación	
Reclutamiento de recursos humanos	A través de quién reclutarás al personal: Agencia de recursos humanos. Reclutadora virtual. ¿Tendrás tu propia oficina de Recursos Humanos? Todo depende de tus necesidades y del tipo de empresa que deseas llevar a cabo.
Capacitación.	¿Qué tipo de capacitación recibirá quién y quién será el encargado de dirigir dicha capacitación? Recuerda la <i>Visión</i> y <i>Misión</i> de tu empresa, encárgate de que tus empleados la tengan presente.
Contratos.	Determina el tipo de contrato bajo el que laborará el personal. Recurre a tu asesor laboral.
Enlista si necesitas, secretaria, recepcionista, cajeros, conductores, personal con algún tipo de especialidad. No pierdas de vista tu <i>Plan de negocio</i> recuerda que en el apartado, <i>¿Quién manda?</i> (Dirección), ya tienes esta información, aquí se trata de poner en marcha lo que allá se ideó.	

El contador del CCEJJ, Miguel Ángel Arriaga Martínez, agrega al último punto del Cuadro anterior:

Una vez que tengas reclutado a tu personal, debidamente seleccionado, es necesario que recurras a tu aparato de asesoría laboral, que, normalmente en las empresas de inicio, suele ser el mismo contador o administrador, esto para que les elabore un contrato individual de trabajo por tiempo determinado o indeterminado, de honorarios o prestación de servicios, o de honorarios asimilados a sueldos y salarios, etc., según el que más te convenga para tu negocio; es un error común y fatal para la empresa el no

hacerlo ya que cualquier demanda laboral, por pequeña que sea, puede ser un dolor de cabeza para ti, empresario, o podría desencadenar también el fin del negocio.

Cuadro 5.1.5 Proveedores, operación	
Contratos con proveedores y operación de los mismos.	Haz el trato correspondiente con los proveedores que ya habías previsto o bien, encárgate de que aquel designado, para tal actividad, la lleve a cabo y lleve a la operatividad dicho trato.
Recurre a tu asesor para asegurarte de que el contrato sea una herramienta en tu auxilio.	

EL Lic. Arriaga Martínez nos da más detalles al respecto:

Estipular un contrato con el proveedor donde indique el tipo de venta, si habrá o no crédito, los tiempos de pago te servirán para protegerte legalmente en caso de alguna contingencia, muchos negocios también llegan a su fin por no tener el apalancamiento suficiente, o porque no soportan los ciclos de pago; el contrato te servirá para asegurar y programar tus flujos y tus inventarios en su caso.

Cuadro 5.1.6 Apertura del negocio	
Revisa las obligaciones estatales.	Licencias, reglamentos, permisos.
Realiza un mercadeo inicial.	Recuerda tu plan de ventas y mercadotecnia.
Establece fecha de apertura y horarios de trabajo.	Comienza a operar tu negocio. Realiza un evento de apertura, no te olvides de tu plan de ventas y mercadotecnia. Establece tus horarios y no pierdas de vista tus metas.
Recuerda hacer tus cierres de mes y cotejar con la información que proyectaste o bien, ser informado por tu servicio contable.	

Puntualmente, Arriaga agrega acerca de la *Apertura del negocio*:

Una vez aperturado tu negocio, siempre ten una completa y oportuna comunicación con todos y cada uno de tus departamentos; no esperes a los cierres de mes para consultar tus estadísticas ya que te permitirán hacer los

cambios de rumbos o planeación de tu negocio al momento y no cuando ya los datos son históricos o se hayan cometido errores.

Ten en mente que siempre cuentas con tus compañeros de la Cámara a la que te has afiliado para resolver tus dudas.

También puedes contar con programas como CONTPAQ que te ayudan no sólo a la planeación de tu negocio, sino también en la operación diaria de tu empresa; para este caso, nos comenta Francisco Mayorga, “Hay muchas opciones en el mercado ajustados a la realidad contable y fiscal mexicana”.

El siguiente *link* expresa mejor la idea de la que venimos hablando.
<http://www.contpaqi.com/CONTPAQi/contabilidad.aspx>

Acerca de este mismo tema, Miguel Ángel Arriaga nos indica que ya sea “COI, ASPEL, CONTABILIADD PRÁCTICA EBP, SAE, CONTAPLUS EVOLUCIÓN, etc., cualquier software tiene la facultad de apoyarnos en lo que necesitemos siempre y cuando se alimente con datos veraces y oportunos”.

Finalmente, Arriaga Martínez reitera revisar muy bien, antes de la apertura de tu negocio, las obligaciones estatales (Licencia de funcionamiento, permisos, etc.) con el objetivo de que tú, emprendedor, conozcas las obligaciones fiscales exactas concernientes al giro de tu negocio.

APÉNDICE

Aquí encontrarás:

- Cámaras para la afiliación de tu empresa (Ver cuadro 6.1).
- Financiamientos (Ver cuadro 6.2).
- El listado de los tipos de sociedades mercantiles y en qué consiste cada una (Ver cuadro 6.3).

Cuadro 6.1 Cámaras para la afiliación de tu empresa		
Nombre y contacto	Teléfono	Página o correo electrónico

AFAMJAL Asociación de Fabricantes Muebleros de Jalisco Rigoberto Chávez	3343 3400	jovenesempresarios@afamjal.com.mx http://www.afamjal.com.mx/
AMCHAMP American Chamber Sergio Valencia	5141 3800	gbricio@mcham.org.mx
CAEJ Colegio de Arquitectos del Estado de Jalisco Iván Mirón	3616 9772 3615 4677	https://www.facebook.com/pages/Colegio-de-Arquitectos-del-Estado-de-Jalisco/175823152469678
CAJ Consejo Agropecuario de Jalisco Gerardo Cárdenas	3810 6982	gerencia@caj.org.mx
CANACAR Cámara Nacional de Autotransporte de Carga Francisco Martín del Campo	3629 6704 / 6769	gerente.gdl@canacar.com.mx
CANACO TLAQUEPAQUE Cámara Nacional de Comercio Tlaquepaque Andrés Álvarez	3635 4035 3838 3002 / 03	enlaces@canacotlaquepaque.com.mx
CANAGRAF Cámara Nacional de la Industria de Artes Gráficas Alejandra Díaz	3615 6957	canagraf@canagrafjalisco.com
CANIRAC Cámara Nacional de la Industria de Restaurant y Alimentos Condimentados Karla Tamayo	1368 4700	estrategiaspresidencia@canirac.org.mx
CCEJJ Altos Consejo Coordinador de Empresarios Jóvenes de Jalisco-Los Altos Oswaldo Navarro	37 8107 9354	http://www.ccejj.mx/
CCEJJ SUR Consejo Coordinador de Empresarios Jóvenes de Jalisco-Sur Francisco Campos	34 1119 7801	http://www.ccejj.mx/
CIAJ Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco Joaquín Lancaster Jones	3810 4178	contacto@ciaj.org.mx
CICEJ Cámara de Ingenieros Civiles del Estado de Jalisco Silvestre García	3826 3341 3826 3289	http://cicej.mx/
CMIC Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción	3615 7212	http://www.cmicjalisco.org/

Juan Cárdenas		
CNIM Cámara de la Industria Maderera Francisco Aguirre	3614 1376	camara.maderera@prodigy.net.mx
CNIT Cámara Nacional de la Industria Tequilera Francisco González	3121 5021	camara@tequileros.com
COMCE Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología Diego Novelo	3810 6055	infoservicios@comce.org.mx
COMPROGOB Consejo Mexicano de Proveedores de Gobierno Omar Peña	3825 6427	comprogob@gmail.com
EO Entrepreneurs Organization Celina Velázquez López	---	http://www.eonetwork.org/
FEMAC Federación de Mujeres Profesionistas y de Negocios Pamela Roche	3630 4429	madrigalsocorro@gmail.com
USEM Unión Social de Empresarios de México Emmanuel García	3659 8563	info@usemgdl.org
YABT Young Americas Business Trust Antonio Lancaster	12023704723	info@yabt.net

Cuadro 6.2 Financiamientos

Incubadoras públicas y privadas de Jalisco.	http://www.unionjalisco.mx/articulo/2013/08/07/empresas/quadalajara/las-18-incubadoras-para-empresas-que-hay-en-jalisco
Nacional Financiera Fondo de Coinversión de Capital semilla, SE-NAFIN	http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/fondo_conv_semilla.html
INADEM Capital emprendedor en México, conoce las opciones.	https://www.inadem.gob.mx/capital_emprendedor_en_mexico_conoce_las_opciones.html
Altonivel.com.mx Capital semilla, lo que necesitas para arrancar tu negocio	http://www.altonivel.com.mx/24333-capital-semilla-lo-que-necesitas-para-arrancar-tu-negocio.html

Cuadro 6.3 Sociedades mercantiles³¹

1. Sociedad anónima:	<ul style="list-style-type: none"> - Los accionistas tienen una responsabilidad limitada ante la sociedad y ante terceros, hasta por el monto de sus aportaciones. - Deben tener un mínimo de dos socios. - El capital social debe ser mayor a \$50,000. - El capital social está representado por acciones, las cuales podrán ser de distintas clases dependiendo de los derechos accionarios que éstas otorguen a los accionistas. - Ofrece una mayor facilidad para incorporar capital adicional al aportado inicialmente, así como la admisión de nuevos accionistas.
2. Sociedad anónima de capital variable:	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene las mismas características de la sociedad anónima, salvo que cuentan con un capital fijo, no menor al mínimo establecido en ley y con un capital variable, el cual puede ser susceptible de aumentarse o disminuirse sin requerir tantas formalidades como sería para el caso del capital fijo.
3. Sociedad de responsabilidad limitada:	<ul style="list-style-type: none"> - El capital mínimo para constituir este tipo de sociedades es de \$3,000. - Los socios tienen una responsabilidad limitada ante la sociedad y ante terceros, hasta por el monto de sus aportaciones. - Cada uno de los socios tendrá una parte social, cuyo valor estará en función de las aportaciones que cada uno realice. - Las partes sociales no son títulos negociables a diferencia de las acciones, en el caso de las sociedades anónimas. - Esta empresa es transparente para efectos fiscales en Estados Unidos de América, lo cual debe considerarse para el caso de que vaya a recibir inversión extranjera proveniente de dicho país. - A pesar de que tradicionalmente la sociedad anónima ha sido la más utilizada, cada vez son más los empresarios que optan por las sociedades de responsabilidad limitada.
4. Sociedad de responsabilidad limitada de capital variable:	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen las mismas características que la sociedad de responsabilidad limitada, pero cuentan con un capital fijo, no menor al mínimo establecido en ley y con un capital variable, el cual puede ser susceptible de aumentarse o disminuirse sin requerir tantas formalidades como sería para el caso del capital fijo.
<p>La constitución de las sociedades mercantiles debe realizarse ante determinados federatarios públicos, generalmente un notario público. Es común, también, consultar a un abogado que asesore a los inversionistas en cuanto a la elección del tipo de sociedad y el diseño de los estatutos sociales de la misma.</p>	

GLOSARIO DE TÉRMINOS

³¹ Pérez de Acha, Luis M. “Cómo elegir una sociedad mercantil” en www.soyentrepreneur.com, 03 de abril 2008. [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/como-elegir-una-sociedad-mercantil.html> consultada el 10 de octubre de 2014].

Luis M. Pérez de Acha. Presidente de PDeA Abogados S.C. Forma parte de la red de mentores Endeavor. Impda@pdea-abogados.com

Balance: Confrontación del activo y el pasivo para averiguar el estado de los negocios o del caudal.

Capital: Factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo, se destina a la producción de bienes.

Clientes: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Competencia: Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

Crowfoundig: Espacio virtual, es una organización que actúa como una especie de incubadora de ideas, pues conjuga a creadores y potenciales inversionistas para crear 'algo'.

Emprendedurismo: El acto de iniciar algo, sea un proyecto o negocio.

Estructura de propiedad: La primera tarea que se debe enfrentar cuando se determina el modelo organizativo y administrativo de una inversión, es la elección de su estructura de propiedad. Por lo general, hay varias opciones disponibles, incluyendo tanto estructuras formales como informales. No obstante, la decisión depende en gran medida de que la operación o inversión sea realizada por una persona o familia, o un grupo de personas o familias.

Financiamiento: Acción y efecto de financiar.

Financiar: Aportar el dinero necesario para una empresa

Flujo de efectivo: El flujo de efectivo o flujo de caja de una empresa, se calcula restando las entradas y salidas de efectivo que representan las actividades operativas de la empresa. En la contabilidad, flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un periodo (saldo inicial) y el importe al final de ese periodo (saldo final).

Flujo neto: Los flujos netos de efectivo son aquellos flujos de efectivo que el proyecto debe generar después de poner en marcha el proyecto, de ahí la importancia en realizar un pronóstico muy acertado.

Gerencia: La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

Incubadora: Organización o programa que ofrece apoyo a los emprendedores en etapa inicial para convertir sus ideas en un plan y modelo de negocio con posibilidad de iniciar operaciones.

Mercadeo: Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor al consumidor.

Mercadotecnia: Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. Estudio de los procedimientos y recursos tendientes a este fin.

Mercadotecnia directa: La mercadotecnia directa es una disciplina de comunicación uno a uno que a través de distintos medios o herramientas provoca una reacción de respuesta inmediata y medible. Tiene como objetivo principal incrementar el impacto de los productos o servicios con su campo de clientes o prospectos específicos a fin de impulsar las ventas.

Misión: Es el principal objetivo de la organización, es la razón de su existencia. La misión debe ser expresada en tiempo presente, indicando qué hace la empresa, a quiénes van dirigidos sus productos o servicios y cómo le da valor a éstos.

Modelo de negocio: También conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.

Proveedor: Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin, a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etcétera.

Proveedor de bajo costo: Ser un proveedor de bajo costo es una estrategia empresarial básica. Es la estrategia directa de vender a un precio más bajo que el de los competidores.

Proveedor de calidad superior: Ser un proveedor de calidad superior es competir con otros proveedores no en precio sino en calidad de los productos, o bien, los servicios prestados.

Temarketing: Estrategia de marketing, mediante la cual se ofrecen y venden productos o servicios telefónicamente.

Socio: Persona asociada con otra u otras para algún fin. Individuo de una sociedad, o agrupación de individuos.

Visión: La visión es la proyección futura que se pretende dar a la organización, es lo que se quiere llegar a ser en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Barcenas García, Javier. “Cómo usar Kickstarter para iniciar un proyecto” en www.unocero.com, 09 de julio 2014.

[Disponible en: <http://www.unocero.com/2014/07/09/como-usar-kickstarter-para-iniciar-un-proyecto/> consultada el 06 de octubre de 2014].

CONALEP. “Pasos para Constituir una Empresa en México” en *Constitución de una empresa* [Disponible en:

<https://sites.google.com/site/emprendetunegocioconalep/pasos-para-constituir-una-empresa-en-mxico>, consultada el 16 de octubre de 2014].

El Universal. Unotv noticias. “Empresas de Jalisco. Las 18 incubadoras para empresas que hay en Jalisco” en www.unionjalisco.com [Disponible en: <http://www.unionjalisco.mx/articulo/2013/08/07/empresas/quadalajara/las-18-incubadoras-para-empresas-que-hay-en-jalisco>, consultada el 20 de octubre].

Entrepreneur. Intermex Mensual. México, Octubre 2012.

Entrepreneur. Intermex Mensual. México, Noviembre 2012.

“Los 12 trámites para constituir una empresa” en www.soyentrepreneur.com. 08 de Septiembre de 2010. [Disponible en:

<http://www.soyentrepreneur.com/2499-los-12-tramites-para-constituir-una-empresa.html>, consultada el 10 de octubre de 2014].

Nuevos negocios: Emprendedor, creación y consolidación de empresas. Grupo Reforma / Revista comercial de negocios / México, Agosto 2014.

Pérez de Acha, Luis M. “Cómo elegir una sociedad mercantil” en www.soyentrepreneur.com, 03 de abril 2008. [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/como-elegir-una-sociedad-mercantil.html>, consultada el 10 de octubre de 2014].

Reto Zapopan. [Disponible en: <http://www.retozapopan.com/>, consultada el 06 de noviembre de 2014].

Ruíz, Ana Lorena. “Guía para hacer tu plan de negocios” en www.soyentrepreneur.com, 09 abril de 2014 [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/27358-guia-para-hacer-tu-plan-de-negocios.html>, consultada el 16 de octubre de 2014].

“Trámites legales que deben cuidarse cuando se inicia una empresa” en www.elet.itchiuahua.edu.mx. [Disponible en: <http://www.elet.itchiuahua.edu.mx/academia/jnevarez/Mecatronica%20II/Tramites%20para%20una%20pyme%20en%20chihuahua.htm>, consultada el 21 de octubre de 2014]

Vega, Andrea. “Guía de trámites para tu negocio” en www.soyentrepreneur.com, 25 de Enero de 2010. [Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/guia-de-tramites-para-tu-negocio.html>, consultada el 10 de octubre de 2014].

Referencias bibliográficas para el glosario de términos:

<http://glosarioinversionimpacto.wordpress.com/>

<http://www.diferencia-entre.com/diferencia-entre-mision-y-vision/>

<http://www.rae.es/>

<http://www.fao.org/docrep/008/a0323s/a0323s08.htm>

<http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/valoraciondeactivos/flujos-de-efectivo.htm>

<http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>

<http://definicion.de/>

<http://pyme.lavoztx.com/cul-es-la-principal-diferencia-entre-una-estrategia-de-proveedor-de-bajo-costo-y-una-estrategia-de-enfoque-de-bajo-costo-13930.html>

<http://www2.esmas.com/emprendedor/glosario/>

http://www.entelsa.com.mx/sitio/Mercadotecnia_Directa.htm