EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

Quinta edición

Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez
Director del Centro de Familias Emprendedoras
Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Monterrey

MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LONDRES
MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN FRANCISCO
SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TORONTO

Director general: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Coordinador sponsor: Jesús Mares Chacón
Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez
Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga
Supervisor de producción: Zeferino García García

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

Quinta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 2015, 2011, 2006, 2000, 1996 respecto a la quinta edición por
McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
Edificio Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 16, Colonia Desarrollo Santa Fe,
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D. F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-1278-9
ISBN (cuarta edición): 978-607-15-0611-5

END 03/15

1234567890 2346789015

Impreso en México *Printed in Mexico*

Dedicatoria

A todas las personas que están en mi corazón, en especial a:

Mis padres, mi ejemplo:

María del Carmen: dedicación, fortaleza, paciencia y superación.
Héctor: honestidad, responsabilidad, integridad y dignidad.

Mis hijas, mis sueños:

Diana: dulzura, delicadeza, tranquilidad y paz.
Alejandra: entusiasmo, vitalidad, energía e ingenio.
Karina: ternura, fragilidad, tenacidad y alegría.

Y, en particular, a mi esposa, mi vida:

Diana: amor, comprensión, apoyo y aliento… ¡mi continuo impulso para alcanzar el éxito!

Emprender

Ser emprendedor es una forma
de vida, basada en una lucha
constante por transformar
nuestros sueños en realidad.

R. A.

Contenido

Acerca del autor xvii
Presentación xviii
Agradecimientos xix
Introducción xx
Material de apoyo xxii

CAPÍTULO 1

Espíritu emprendedor 1
1.1 Emprender 2
1.2 Características del emprendedor 2
1.3 Tipos de emprendedores 4
1.4 Evaluación de la capacidad para emprender 5
1.4.1 Interpretación 5
1.5 Cómo emprender con éxito 7
Preguntas para discusión 8
Bibliografía 9

CAPÍTULO 2

Emprendedores 11
2.1 Tipos de emprendedores 12
2.1.1 Emprendedor social 12
2.1.2 Emprendedor ecológico 13
2.1.3 Emprendedor artístico y cultural 14
2.1.4 Emprendedor de negocios 15
2.1.5 Emprendedor deportivo 17
2.1.6 Emprendedor político 18
Preguntas para discusión 19
Ligas de interés 20
Bibliografía 20

CAPÍTULO 3

Creatividad 23
3.1 Creatividad y términos afines 24
3.2 El proceso de la creatividad 25
3.3 Tipos de creatividad 25
3.4 Cómo incrementar la creatividad 26
3.5 Características de las personas creativas 27
3.6 Barreras de la creatividad 28
Preguntas para discusión 29
Bibliografía 31

CAPÍTULO 4

Trabajo en equipo 33
4.1 Qué es un trabajo en equipo 34
4.2 Características de los equipos efectivos de trabajo 35
4.3 Por qué fracasan los equipos de trabajo 36
4.3.1 La comunicación 36
4.4 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo 38
4.4.1 Ventajas del trabajo en equipo 38
4.4.2 Amplitud de la información 38
4.4.3 Desventajas de trabajar en equipo 39
4.5 Reuniones de trabajo 40
4.5.1 Proceso de la reunión 41
4.5.2 Estructuras y reglas para los equipos 41
4.6 Etapas en la formación de equipos 42
4.7 Cómo formar equipos de éxito 42
Preguntas para discusión 43
Bibliografía 44
Otras obras de consulta 45

CAPÍTULO 5

Propuesta de valor 47
5.1 Idea original 48
5.2 Definición de propuesta de valor 49
5.3 Generación de ideas 50
5.4 Recomendaciones 53
Preguntas para discusión 53
Ligas de interés 54
Bibliografía 55

CAPÍTULO 6

Modelo de negocio 57
6.1 Modelo de negocio 58
6.2 Definiciones de modelo de negocio 59
6.3 Características de los modelos de negocio 60
6.3.1 Bajos costos 60
6.3.2 Innovación o diferenciación 60
6.4 Elementos de los modelos de negocio 61
6.5 Recomendaciones 64
6.6 Herramientas de ayuda para el emprendedor 64
6.6.1 Lean Startup 64
6.6.2 Design Thinking 65
6.6.3 Open Innovation 65
Preguntas para discusión 66
Ligas de interés 67
Bibliografía 67

CAPÍTULO 7

Naturaleza del proyecto 69
7.1 Definición de un negocio 70
7.2 Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa 70
7.3 Justificación de la empresa 73
7.4 Propuesta de valor 74
7.5 Nombre de la empresa 75
7.6 Descripción de la empresa 77
7.6.1 Tipo de empresa (giro) 77
7.6.2 Ubicación y tamaño de la empresa 79
7.7 Análisis FODA 80
7.8 Misión de la empresa 82
7.9 Visión de la empresa 83
7.10 Objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazos 84
7.11 Ventajas competitivas 86
7.12 Análisis de la industria o sector 87
7.13 Productos o servicios de la empresa 89
7.14 Calificaciones para entrar al área 90
7.15 Apoyos 91
Bibliografía 93

CAPÍTULO 8

El mercado 95
8.1 Marketing 96
8.2 Objetivos del marketing 96
8.3 Investigación de mercado 97
8.3.1 Tamaño del mercado 97
8.3.2 Consumo aparente 99
8.3.3 Demanda potencial 100
8.3.4 Participación de la competencia en el mercado 102
8.4 Estudio de mercado 104
8.4.1 Objetivo del estudio de mercado 104
8.4.2 Encuesta tipo 105
8.4.3 Aplicación de encuesta 108
8.4.4 Resultados obtenidos 109
8.4.5 Conclusiones del estudio realizado 109
8.5 Distribución y puntos de venta 111
8.6 Promoción del producto o servicio 113
8.6.1 Publicidad 113
8.6.2 Promoción de ventas 113
8.6.3 Marcas 113
8.6.4 Etiqueta 114
8.6.5 Empaque 114
8.7 Fijación y políticas de precio 118
8.8 Plan de introducción al mercado 123
8.9 Riesgos y oportunidades del mercado 124
8.10 Sistema y plan de ventas (administración) 126
Bibliografía 130

CAPÍTULO 9

Producción 131
9.1 Objetivos del área de producción 132
9.2 Especificaciones del producto o servicio 133
9.3 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio 134
9.4 Diagrama de flujo del proceso 136
9.5 Características de la tecnología 138
9.6 Equipo e instalaciones 139
9.7 Materia prima 141
9.7.1 Necesidades de materia prima 141
9.7.2 Identificación de proveedores y cotizaciones 142
9.7.3 Compras 143
9.8 Capacidad instalada 144
9.9 Manejo de inventarios 145
9.10 Ubicación de la empresa 146
9.11 Diseño y distribución de planta y oficinas 147
9.12 Mano de obra requerida 148
9.13 Procedimientos de mejora continua 149
9.14 Programa de producción 151
Bibliografía 153

CAPÍTULO 10

Organización 155
10.1 Objetivos del área de organización 156
10.2 Estructura organizacional 156
10.3 Funciones específicas por puesto 159
10.4 Captación de personal 162
10.4.1 Reclutamiento 162
10.4.2 Selección 163
10.4.3 Contratación 164
10.4.4 Inducción 166
10.5 Desarrollo del personal 167
10.6 Administración de sueldos y salarios 169
10.7 Evaluación del desempeño 171
10.8 Relaciones de trabajo 171
10.9 Marco legal de la organización 173
Bibliografía 179

CAPÍTULO 11

Finanzas 181
11.1 Objetivos del área financiera 182
11.2 Sistema contable de la empresa 183
11.2.1 Contabilidad de la empresa 183
11.2.2 Catálogo de cuentas 184
11.2.3 Software a utilizar 185

11.3 Costos y gastos ... 186
11.3.1 Capital social ... 188
11.3.2 Créditos (préstamos) ... 188
11.3.3 Entradas ... 189
11.3.4 Salidas ... 190
11.3.5 Proyección del flujo de efectivo ... 192
11.4 Estados financieros proyectados ... 198
11.4.1 Estado de resultados ... 198
11.4.2 Balance general ... 206
11.5 Indicadores financieros ... 208
11.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras ... 215
11.7 Sistema de financiamiento ... 216
Bibliografía ... 218

CAPÍTULO 12

Plan de trabajo ... 219
12.1 Definición de plan de trabajo ... 220
12.2 Marketing ... 220
12.3 Producción ... 220
12.4 Organización ... 221
12.5 Aspectos legales de implantación y operación ... 221
12.6 Finanzas ... 221
12.7 Integración de actividades ... 221

CAPÍTULO 13

Resumen ejecutivo ... 229
13.1 Definición de resumen ejecutivo ... 230
13.2 Contenido del resumen ejecutivo ... 230
13.2.1 Naturaleza del proyecto ... 230
13.2.2 El mercado ... 230
13.2.3 Sistema de producción ... 230
13.2.4 Organización ... 231
13.2.5 Contabilidad y finanzas ... 231
13.2.6 Plan de trabajo ... 231
13.3 Modelo de negocio ... 231
Bibliografía ... 237

CAPÍTULO 14

Anexos del plan de negocios ... 239
14.1 Tipos de anexos del plan de negocios ... 240
14.2 Listado de clientes potenciales ... 240
14.3 Cartas de intención de compra ... 240
14.4 Encuestas de mercado aplicadas ... 240
14.5 Formatos de trámites legales efectuados y por realizar ... 240
14.6 Currículo del personal clave de la empresa ... 240

14.7 Información relevante complementaria 241
14.8 Directorio de fuentes de información 241
14.9 Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad relevante que la empresa haya celebrado 241
14.10 Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales 241
14.11 Diseño de estand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales 241
14.12 Varios 241

CAPÍTULO 15

Presentación de planes de negocios 243
15.1 Presentación de planes de negocios 244
15.2 Presentación escrita del documento 244
15.2.1 Portada 244
15.2.2 Índice 244
15.2.3 Cuerpo del trabajo 244
15.2.4 Anexos 245
15.2.5 Públicos del plan de negocios 245
15.3 Recomendaciones finales 246
15.4 Presentación verbal del documento 246
Bibliografía 247

Ejemplo integrador 1 249
Resumen ejecutivo 250
Modelo de negocio 251
Naturaleza de la empresa 251
Justificación de la empresa 252
Propuesta de valor 252
Nombre de la empresa 252
Descripción de la empresa 253
Misión de la empresa 253
Visión de la empresa 254
Objetivos de la empresa 254
Ventajas competitivas 254
Distingos competitivos 254
Análisis de la industria 254
Productos y servicios de la empresa 256
Calificaciones para entrar al área 256
Apoyos 256
Marketing 257
Objetivos de marketing 257
Investigación de mercado 258
Estudio del mercado 259
Encuesta tipo 259
Distribución y puntos de venta 261
Productor minorista-consumidor final 261
Promoción del producto o servicio 261
Fijación y políticas de precio 261
Plan de introducción al mercado 263
Riesgos y oportunidades del mercado 263

Sistema y plan de ventas (administración de ventas) 263
Organigrama 264
Producción 264
Objetivos del área de producción 264
Especificaciones del producto o servicio 264
Descripción del proceso de producción o prestación del servicio 264
Características de la tecnología 265
Equipo e instalaciones 265
Materia prima 266
Capacidad instalada 267
Manejo de inventarios 267
Ubicación de la empresa 268
Mano de obra requerida 269
Procedimiento de mejora continua 270
Organización 271
Objetivos del área de organización 271
Estructura organizacional 271
Funciones específicas por puesto 272
Políticas operativas de la empresa 272
Captación de personal 272
Finanzas 278
Objetivos del área contable 278
Sistema contable de la empresa 278
Software a utilizar 278
Estados financieros 279
Plan de trabajo 284

Ejemplo integrador 2 287

Resumen ejecutivo 288
Naturaleza de la empresa 288
Propuesta de valor 288
Justificación 289
Concepto de negocio 289
Estructura de la empresa 289
Análisis FODA 290
Objetivos 290
Ventajas y distingos 290
Apoyos y red de contactos 291
Marketing 291
El cliente-usuario 291
La competencia 293
Estudio de mercado 293
Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos 295
Distribución 295
Plan de introducción 295
Producción (prestación del servicio) 297
Descripción del servicio 297
Actividades claves o básicas 299
Equipo e instalaciones necesarias 299
Materiales 302
Mano de obra requerida 302

Organización 302
Organigrama 302
Descripción de puestos 303
Constitución legal 304
Aspectos legales 305
Recursos financieros 307
Plan de trabajo 310
Bibliografía 311

Glosario 315
Créditos de fotografías 317
Índice analítico 319

Acerca del autor

Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez obtuvo el título de ingeniero agrónomo zootecnista en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en 1982. Realizó estudios de maestría y doctorado en educación en la Universidad Autónoma de Guadalajara (1983-1984) y la maestría en ciencias en la Colorado State University, Estados Unidos (1989-1991), así como el doctorado en ciencias económicas y dirección de empresas en la Universidad de Deusto, España (2003-2010). Cursó los diplomados en habilidades gerenciales y formación de facilitadores de calidad en el Tecnológico de Monterrey; *coaching* empresarial en el Newfield Consulting Group; administración de proyectos en el ITESM; obtuvo la certificación de instructor de *project adventure* (aprendizaje experiencial de habilidades de liderazgo) en la Colorado State University, Project Adventure Inc. y High Five Inc.; así como en especialización docente en el ITESM y como facilitador de técnicas de enseñanza en la Universidad de Aalborg, Dinamarca.

Fue certificado como consultor de empresas familiares por la Business Families Foundation y el Family Firm Institute, así como en varios estándares de competencias por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer). Asimismo, ha tomado cursos de actualización en diversas instituciones de México y Estados Unidos.

Además, ha sido expositor de cursos como: taller de planes de negocios, creación de empresas, equipos efectivos de trabajo, creatividad e innovación en la vida diaria, evaluación educativa, microenseñanza, la mujer emprendedora, calidad personal, cultura de calidad, y desarrollo de líderes, entre otros. Asimismo, ha dictado más de 250 conferencias en México, Estados Unidos, Europa, Asia, Centro y Sudamérica.

Posee una sólida carrera docente desde 1983, reconocida con múltiples galardones como el Premio a la Labor Docente y de Investigación, el Premio Nacional de Exportación y el Premio Richard Beckhard, entre otros; a la par, ha desempeñado cargos como director del Programa de Liderazgo y del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey (ITESM); director del Centro de Desarrollo de Emprendedores del ITESM; director de la Dirección de Programas de Apoyo a la Misión, de la Dirección de Liderazgo Empresarial y de la Red de Incubadoras del Sistema ITESM. Ha publicado más de 100 artículos en diferentes periódicos y revistas científicas y de difusión, tanto de circulación nacional como internacional. Fue director de la carrera de licenciatura en agronegocios del ITESM, profesor del área de administración del campus Monterrey del ITESM, y vicepresidente de la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales.

En la actualidad es director del Centro de Familias Emprendedoras de la Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades del ITESM, campus Monterrey.

Fue consejero de diversas empresas e instituciones, y autor del modelo de incubadoras de empresas, del modelo de la red de incubadoras del Sistema Tecnológico de Monterrey, del modelo de formación empresarial (modalidad emprendedora) del Sistema Tecnológico de Monterrey, del modelo conceptual de operación básica de la incubadora virtual (portal de apoyo a emprendedores) del Sistema Tecnológico de Monterrey, entre otros.

Para obtener más información acerca del autor, visite su sitio http://alcarazyasociadosconsultores.com, así como su perfil en la página web del ITESM http://www.mty.itesm.mx/profesores/dia/rafael_eduardo_alcaraz.html.

Presentación

Saber planear es una habilidad estrechamente ligada al éxito. Implica haber tomado la decisión de llegar a una meta y tener la visión suficiente para identificar los pasos a seguir y los obstáculos a sortear para alcanzar el objetivo.

En la filosofía de Deming, planear es el primer paso hacia la calidad. El mejoramiento continuo comienza con la planeación de las actividades por hacer, para después realizarlas, revisar los resultados y actuar de acuerdo con la verificación, sin dejar de introducir en el proceso las mejoras necesarias, con lo que comienza un nuevo proceso de planeación para que el mejoramiento sea continuo.

Planear es una metodología y una técnica a la que en la actualidad las instituciones, los gobiernos y las empresas recurren cada vez más para alcanzar sus objetivos.

En el Tecnológico de Monterrey tenemos la seguridad de que el libro del ingeniero Rafael Alcaraz será de gran ayuda para quienes quieren emprender o mejorar un negocio y, con esto, generar las fuentes del trabajo y el desarrollo que requiere nuestro país.

Ing. Ramón de la Peña Manrique
Rector del Centro de Estudios Universitarios (CEU)
Ex rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey, campus Monterrey
Ex presidente del Consejo Nacional para
la Vida y el Trabajo (Conevit)
Ex director nacional del Instituto
Nacional de Educación para los Adultos (INEA)

Agradecimientos

¡Honor a quien honor merece!

Quiero expresar mi agradecimiento, por su colaboración, a un grupo de personas sin las cuales esta obra no hubiera sido posible.

Por sus contribuciones o sugerencias para el desarrollo de la obra a: licenciada Diana Magdalena González Salazar, contadora pública Emma Ransom, ingeniera Paula Parada, licenciada Elsa Selene Rufino Díaz, contadora pública Fabiola Flores, doctor Carlos Rojas, licenciada Cecilia González y licenciada Eugenia Aldana.

Por habernos permitido utilizar sus planes de negocios, elaborados en algunas de mis clases relacionadas con el Desarrollo de Emprendedores, a:

- Ana Lucía Ordaz: Proyecto Alimentos Enriquecidos
- Bárbara Coindreau
- Ana Lucía Díaz
- Claudia Ordaz
- Dulce María Anduaga: Proyecto Postres Mexicanos
- Mónica Falconer
- Luis Reynel Guerrero E.: Empresa República
- Gabriel de la Garza
- Mitsha de la Mora
- Juan F. Ponce
- Elda Alaniz Bayod: Empresa Donación Alergénica de Órganos
- Ivonne Boeta López
- José Arturo Oyervides Alvarado
- Lorena María Wheelock Gutiérrez
- Hugo Esquinca: Empresa Chía Tarjetas
- Javier de Lope: Empresa Lofran

Por sus aportaciones, sin importar la extensión, ya que forman parte de esta obra: Diana Marcela Alcaraz González, Nadia Sofía Villarreal Alfaro López, Claudia Itzel Ortiz Ledesma, Damaris Astorga Juárez, Dania Carballo, Dania M. García, Erick Iván González Sánchez, Evelyn Tovar, Felipe Salazar, Gabriela A. Tiburcio Lara, Ricardo E. López Murga y Victoria Alejandra Ahuett López.

Por su apoyo y consejo, a quienes hace unos años fueron miembros del Comité Consultivo del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey, en especial a: licenciada Alejandra Vilalta y licenciado Juan di Costanzo. Además, por su apoyo y guía, así como por su ejemplo como emprendedor, al ex rector del ITESM, Campus Monterrey, ingeniero Ramón de la Peña Manrique.

Por último, a todos aquellos que se han distinguido por ser un grupo de entusiastas colaboradores y amigos en los diversos momentos de mi vida personal y profesional.

A todos ellos, mi gratitud y reconocimiento.

Introducción

Séneca mencionó en alguna ocasión que "ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar". Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios es, en términos generales:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recopilación organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar los recursos disponibles de forma eficiente.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de mercado, técnica y financiera del proyecto.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas del desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a aterrizar las ideas y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirlo en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto.

Por otra parte, el plan de negocios también es una gran ayuda como elemento de medición: sirve de base para comparar los resultados reales y, si es preciso, tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, dando prioridad a las áreas de oportunidad y a las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Pero, ¿por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White, porque:

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- Los inversionistas lo requieren.
- Los banqueros lo desean.
- Los especialistas lo sugieren.
- Los proveedores y clientes lo admiran.
- Los administradores lo necesitan.
- Los consultores lo recomiendan.
- La razón lo exige.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

En concreto, el plan de negocios abarca siete grandes áreas de suma relevancia, en las que se engloban los puntos mencionados y otros, como:

- Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etcétera).
- Sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración o la prestación de servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de negocios no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, es dinámico, cambiante, adaptable y, forzosamente, se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que obtiene del medio y con los resultados de la aplicación del programa de acción que el proyecto establece.

No es difícil llevar a cabo un "proyecto", todo es cuestión de decidirse; sin embargo, no es fácil hacerlo bien, sobre todo la primera vez, evitando errores y aprovechando oportunidades (esto es: con calidad), a menos de que primero planeemos. Thomas Alva Edison decía: "una idea genial está compuesta de 1% de inspiración y 99% de transpiración". El trabajo arduo de preparación, previo a la acción, facilita alcanzar el éxito. Al igual que un deportista requiere de un entrenamiento a veces pesado, fatigante y exhaustivo si pretende ganar una competencia, el emprendedor debe prepararse, antes de echar a andar su proyecto, mediante el desarrollo de un buen plan de negocios. Esta es la llave de su éxito.

Cada plan es diferente, tan diverso como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los proyectos. El objetivo de esta obra es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan; no obstante, cada uno deberá ser adaptado a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que le sea ajeno.

Mientras más detallada y exacta (veraz) sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindará una imagen correcta y precisa de las probabilidades de éxito.

Cabe mencionar que, aunque en esta obra los ejercicios tienen el límite impuesto por el espacio, el emprendedor no deberá sentirse coartado para ampliar en hojas aparte, cuando así lo considere, cualquier paso; con ello dará evidencia de una actitud emprendedora ilimitada.

Según expertos en el área, más de 50% de las empresas cierran durante los primeros cuatro años de existencia debido, entre otros escenarios, a la falta de un sistema de planeación que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso, y que anticipe los eventos en que la empresa puede estar envuelta en un futuro cercano.

Un plan de negocios debe ser:

- **Claro.** Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- **Conciso.** Que contenga solo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- **Informativo.** Con los datos precisos, que permitan:
  - ◊ Adquirir una imagen clara del proyecto (incluidas sus ventajas competitivas y áreas de oportunidad).
  - ◊ Medir la factibilidad del proyecto.
  - ◊ Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado.

Ahora bien, existen diversos tipos de emprendedores y cada uno de ellos genera proyectos de emprendimiento en función de sus intereses y expectativas particulares, por lo que, dependiendo del tipo de proyecto que desarrolla, las características del plan varían; su contenido se ajusta pero permanece la misma estructura general. Por tal motivo, en esta obra se han incluido varios ejemplos de proyectos, algunos contenidos a lo largo de cada capítulo a partir de "Naturaleza del proyecto", y dos más (uno de negocios y otro social), a manera de ejemplo integrador, al final del libro.

Material de apoyo

Centro de recursos en línea

Esta edición cuenta con un centro de recursos en línea que está disponible en www.mhhe.com/uni/alcaraz_ee05. Este sitio contiene varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje, como hojas de cálculo para el desarrollo del plan de negocios, presentaciones en PowerPoint y links a las redes sociales del libro, entre otros.

Para obtener mayor información acerca de los términos y condiciones de uso de este material de soporte, contacte a su representante local.

Para poder descargar el plan de negocios que acompaña a este libro, necesita ingresar el código adjunto en la página de registro del Centro de recursos en línea, en el Centro del estudiante.

Precaución: Este código solo es descargable en una computadora, una sola vez, por lo que tome sus precauciones y asegúrese de descargarlo en el dispositivo computacional en que lo usará, pues no se redimirá nuevamente.