

INDICE

Sobre los Autores	XIX
Prólogo a la edición Inglesa	XXI
Prólogo a la Edición Española	XIII
Una vista guiada	XXVI
Parte 1. La Perspectiva de la Iniciativa Empresarial	1
1. La Naturaleza e Importancia de los Emprendedores	2
Perfil: Oprah Winfrey	3
Naturaleza y desarrollo de la iniciativa empresarial	4
Primeros antecedentes	5
Edad media	5
Siglo XVII	5
Siglo XVIII	5
Siglos XIX y XX	6
Definición del emprendedor en la actualidad	7
El proceso de decisión de convertirse e empresario	8
Cambio del estilo de vida actual	9
Deseo de crear un nuevo negocio	9
Posibilidad de formación de nuevos negocios	10
Tipos de nuevas empresas	11
El papel de la iniciativa empresarial en el desarrollo económico	11
El gobierno como innovador	12
Iniciativa intra – emprendedora	13
Carrera empresarial y educación	14
Responsabilidad ética y social de los empresarios	18
El futuro de la iniciativa empresarial	19
2. La Mentalidad Emprendedora e Intra – Emprendedora	30
Perfil: Ewing Marion Kauffman	31
El proceso emprendedor	32
Identificación y evaluación de la oportunidad	33
Desarrollo de un plan de empresa	35
Determinación de los recursos necesarios	35
Gestión de la empresa	35
Toma de decisiones directivas frente a toma de decisiones emprendedoras	35
Orientación estratégica	36
Compromiso con la oportunidad	36
Compromisos de recursos	36
Control de los recursos	36
Estructura directiva	36
Causas de interés en la iniciativa intra – emprendedora	37
Cultura corporativa frente a cultura intra – emprendedora	38
Características del liderazgo intra – emprendedor	43
Creación de la iniciativa intra – emprendedora en la organización	44
Problemas y esfuerzos con éxito	45
3. El Empresario Individual	52
Perfil: Robert Mondavi	53
Cualidades empresariales	54

Necesidad de control	54
Necesidad de independencia y la necesidad de triunfar	55
Aceptación de riesgos	56
Antecedentes y características de un emprendedor	56
Entorno familiar en la infancia	57
Educación	58
Valores personales	58
Edad	58
Experiencia laboral	59
Motivación	59
Modelos y sistemas de apoyo	60
Red de apoyo moral	60
Red de apoyo profesional	60
Empresarios frente a empresarios	61
Iniciativa empresarial de las minorías	64
Emprendedores frente a inventores	65
Casos para la Parte 1.	
Caso 1A. Tuner Test Prep Co.	71
Caso 1B. Sistemas de seguridad y cerraduras A. Monroe	74
Caso 1C. Beijin Sammies	76
Caso 1D. <<Mamma mia>> El pequeño espectáculo que lo logró	90
Parte 2. Creación y Puesta en Marcha del Negocio	101
4. Creatividad y la Idea de Negocio	102
Perfil. Frederick W. Smith	103
Fuentes de nuevas ideas	104
Consumidores	104
Productos y servicios existentes	104
Canales de distribución	105
Gobierno	105
Investigación y desarrollo	105
Métodos para generar ideas	106
Focus Group	106
Tormenta de ideas	106
Análisis de inventarios de problemas	107
Resolución de problemas de forma creativa	108
Tormenta de ideas	108
Tormenta de ideas inversas	108
Tormenta de ideas por escrito	109
Método de Gordon	109
Método de la lista de comprobación	109
Asociación libre de ideas	110
Relaciones forzadas	110
Método del cuaderno de notas colectivo	110
Lista de características	111
Planteamiento del gran sueño	111
Análisis de los parámetros	111
Reconocimiento de oportunidades	111
Proceso de planificación y desarrollo del producto	113

Definición de los criterios de evaluación	113
Etapa de la idea	114
Etapa del concepto	116
Etapa de desarrollo del producto	117
Etapa de prueba de marketing	117
Comercio electrónico y nuevo negocio	117
Cómo aprovechar la creatividad del comercio electrónico	118
Página Web	118
Seguimiento de la información sobre los consumidores	120
El comercio electrónico para un empresario	120
5. El Plan de Empresa: Creación y Puesta en Marcha de la Empresa	124
Perfil: Belinda Guadarrama	125
La planificación como parte de la función empresarial	126
¿Qué es un plan de empresa?	126
¿Quién tiene que escribir el plan?	127
Alcance y valor del plan de empresa: ¿quién lee el plan?	127
¿Cómo evalúan el plan los potenciales prestamistas e inversores?	129
Presentación del plan	130
Necesidades de información	130
Información del mercado	131
Información necesaria sobre las operaciones	133
Información financiera necesaria	134
Internet como herramienta de recursos	134
Redacción del plan de empresa	135
Página de introducción	135
Resume ejecutivo	137
Análisis sectorial y del entorno	138
Descripción del negocio	139
Plan de producción	141
Plan de operaciones	141
Plan de marketing	142
Plan de organización	143
Evaluación de riesgos	143
Plan financiero	143
Anexos	144
Aplicación y puesta en marcha del plan de empresa	144
Medición de los progresos del plan	145
Actualización de plan	146
Por qué fracasan algunos planes de empresa	146
6. El Plan de Marketing	154
Perfil: Michael S. Dell	155
Análisis sectorial	156
Análisis de los competidores	156
Investigación del mercado para el nuevo negocio	157
Paso uno: definición del fin u objeto	158
Parte dos: recopilación de datos de fuentes secundarias	158
Parte tres: Recopilación de información de fuentes primarias	158
Paso cuatro: Análisis e interpretación de los resultados	161

Compresión del plan de marketing	161
Características de un plan de marketing	162
El marketing mix	164
Etapas en la preparación del plan de marketing	165
Definición de la situación empresarial	164
Etapas en la preparación del plan de marketing	165
Definición de la situación empresarial	165
Definición del mercado objetivo/oportunidades y amenazas	165
Análisis de los puntos fuertes y puntos débiles	168
Definición de metas y objetivos	168
Definición de la estrategias de marketing y de los programas de acción	168
Estrategias de marketing: Mercados de consumidores frente a mercados industriales	172
Presupuesto para la estrategia de marketing	173
Aplicación del plan de marketing	173
Control de los progresos de las acciones de marketing	173
Planificación de contingencias	174
Por qué fracasan algunos planes	174
7. El Plan de Organización	182
Perfil: Starbucks	183
Desarrollo del equipo directivo	183
Propiedad	184
Responsabilidad de los propietarios	184
Costes de constitución	185
Continuidad de la empresa	185
Transferencia del capital	185
Requisitos de capital	186
Control directivo	187
Distribución de beneficios y pérdidas	187
Atractivo para obtener capital	187
Diseño de la organización	188
Creación del equipo directivo y de una cultura organizativa de éxito	190
El papel del consejo de administración	191
El comité de asesores	192
Organización y recurso a los asesores	193
8. El Plan Financiero	198
Perfil: Bill Porter: E*TRADE y ISE	199
Presupuesto de explotación y presupuesto de capital	200
Cuenta de pérdidas y ganancias pro forma	201
Estado de tesorería pro forma	205
Balance pro forma	207
Análisis del umbral de rentabilidad	209
Estados pro forma de origen y aplicaciones de fondos	211
Paquetes informáticos	212
Casos Parte 2	
Caso 2A. BizLand, Inc	217
Caso 2B. La bolsa playera	223
Caso 2C. Gourment to Go	227

Caso 2D. Intervela d.o.o. koper: Victory Sailmakers	234
Parte 3. Financiamiento de la Nueva Empresa	
9. Fuentes de Capital	244
Perfil: Walt Disney	245
Una visión general	246
Financiación mediante endeudamiento o capitales propios	246
Fondos internos o externos	247
Fondos personales	248
Familiares y amigos	249
Bancos comerciales	250
Tipo de préstamos bancarios	250
Financiación de tesorería	251
Decisiones de los bancos sobre préstamos	252
Colocación privada	253
Tipo de inversores	253
Oferta privadas	253
Reglamento D ₃	253
Financiación auto – mantenida	255
10. Capital Riesgo Informal y Empresas de Capital Riesgo	260
Perfil: Tom Kitchin	261
Financiamiento de la empresa	261
Mercado de capital riesgo informal	263
Empresas de capital riesgo	265
Naturaleza de las empresas de capital riesgo	266
Proceso de inversión de las empresas de capital riesgo	266
Cómo se localiza a las empresas de capital riesgo	266
Cómo se localiza a las empresas de capital riesgo	268
Cómo se aborda a una empresa de capital riesgo	269
Valoración de la empresa	271
Factores de tasación	271
Análisis de ratios	272
Ratios de liquidez	272
Ratios de actividad	273
Ratios de apalancamiento	273
Ratios de rentabilidad	274
Planteamiento de una valoración general	274
Método de valoración general	276
Valoración de una empresa de Internet	277
Estructura del acuerdo	278
11. Estrategia Emprendedora: Generación y Explotación de Nuevas Entradas	284
Perfil: Justin Parer	285
Nueva entrada	285
Generación de una oportunidad de nueva entrada	287
Los recursos como fuente de ventaja competitiva	287
La creación de una combinación de recursos que es valiosa, rara e inimitable	288
Evaluación del atractivo de la oportunidad de una nueva entrada	290
Información sobre la nueva entrada	290

Toma de decisiones en condiciones de incertidumbre	291
Decisión de explotar o no la nueva entrada	291
Estrategia de entrada para la explotación de una nueva oportunidad	292
Inestabilidad del entorno y (des) ventajas de ser el primero	293
Incertidumbre de los consumidores y (des) ventajas de ser el primero	295
Período de liderazgo y (des) ventajas de ser el primero	297
Estrategias de reducción de riesgos para la explotación de la nueva oportunidad	298
Estrategias de alcance del mercado	298
Estrategias de imitación	300
Aprovechamiento de la novedad	302
Casos para la Parte 3.	
Caso 3A. La empresa Winslow Clock	307
Caso 3B. Noemed Technologies	316
Caso 3C. Rug Bug Corporation	331
Caso 3D. Nature Bors. Ltd	342
Parte 4. Dirección, Crecimiento y Liquidación de la Empresa	351
12. Estrategia para Gestionar el Crecimiento	352
Perfil: Brian y Jennifer Maxwell	353
Estrategias de crecimiento. Dónde se pueden buscar oportunidades de crecimiento	354
Estrategias de penetración	354
Estrategias de desarrollo de mercado	355
Estrategias de desarrollo del producto	356
Estrategias de diversificación	356
Ejemplo de estrategias de crecimiento	357
Implicaciones económicas del crecimiento	357
Implicaciones el crecimiento para la empresa	360
Presión sobre los recursos financieros actuales	360
Presiones sobre los recursos humanos	360
Presiones para la dirección	360
Presiones sobre el tiempo del emprendedor	361
Superación de las presiones sobre los recursos financieros existentes	361
Control financiero	361
Gestión de los flujos de caja	361
Gestión de existencias	363
Gestión de los activos fijos	366
Gestión de costes y beneficios	366
Impuestos	368
Mantenimiento de registros	369
Superación de las presiones sobre los recursos humanos existentes	369
Superación de las presiones sobre la dirección de recursos humanos	370
Superación de las presiones sobre el tiempo del emprendedor	371
Principios básicos de la gestión del tiempo	372
Consecuencias del crecimiento de la empresa para el emprendedor	373
Una tipología de los empresarios y del crecimiento de sus empresas	374
13. Acceso a Fuentes Externas para Obtener los Recursos Necesarios para el Crecimiento	380
Perfil: Bill Gross	381

Recursos de terceros para ayuda a hacer crecer la empresa	382
Franquicias	382
Ventajas de la franquicia: para el franquiciado	382
Ventajas de la franquicia: para el franquiciado	384
Desventajas de las franquicias	385
Tipos de franquicias	386
Inversión en una franquicia	386
Joint Ventures	389
Tipos de Joint ventures	389
Factores que afectan el éxito de los Joint ventures	391
Adquisiciones	391
Ventajas de una adquisición	392
Desventajas de una adquisición	392
Sinergias	393
Estructuración del acuerdo	393
Cómo se localiza a empresas potenciales para se adquiridas	394
Fusiones	394
Compras apalancadas	395
Superación de las limitaciones negociando más recursos	397
14. Liquidación del Negocio	404
Perfil: Adephia Communications Corp: William Schleyer	405
Estrategia durante la reorganización	405
Continuidad del negocio	406
Señales de advertencia de una quiebra	407
Cómo emprezar de nuevo	408
La realidad del fracaso	409
Cómo darle vuelta a un negocio	409
Estrategia de salida	410
Traspaso de una empresa	410
Traspaso a un familiar	410
Traspaso a terceros	411
Estrategias de cosecha	412
Venta directa	413
Plan de opciones sobre acciones para los empleados	414
Compra directiva (Management buyout)	414
Casos para la Parte 4.	
Caso 4A. Oklahoma National Bank	418
Caso 4B. DataVantage Corporation	427
Caso 4C. Dual Pane Company	439