

Atrae inversores para tu proyecto





Atraer inversores para tu proyecto

CUADERNOS PRÁCTICOS. GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTOR	PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE
COORDINACIÓN	Roberto Vieites Rodríguez (CEEI Galicia, S.A)
EDITA	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
PORTADA	Producciones khartum SL
DISEÑO Y MAQUETACIÓN	gifestudio.com
(C) da edición	C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA)
DEPÓSITO LEGAL	
IMPRIME	

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2012

Quedan estrictamente prohibidos sin el consentimiento o autorización escrita de los titulares de los "derechos de autor" bajo las sanciones previstas por la ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y el tratamiento informático y su distribución a través de alquiler o préstamo de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Para saber más	9
2. LOS INVERSORES PRIVADOS	11
2.1 Características de los inversores privados	13
2.2 Contactar con los inversores	15
2.3 Qué valora un inversor	17
3. INVERSORES PRIVADOS: REDES DE BUSINESS ANGELS	19
3.1 Qué son y qué tipos de redes existen	21
3.2 Redes de Business Angels	22
4. ATRAER UN BUSINESS ANGELS: ESTUDIO DEL PROYECTO	25
5. ATRAER UN BUSINESS ANGEL: NEGOCIACIÓN	33
6. ATRAER UN BUSINESS ANGEL: INVERSIÓN	39
7. INVERSORES PRIVADOS: SOCIEDADES DE CAPITAL RIESGO (SCR)	51
7.1 Qué son las SCR	53
7.2 Tipos de SCR	54
7.3 Atraer capital riesgo al proyecto	54
7.3.1 La entrada de capital riesgo en la empresa	55
7.4 Relación de entidades de Capital Riesgo	56
8. EL PLAN DE NEGOCIO	57
8.1 Utilidad del plan de negocio	59
8.2 Qué evaluará el inversor del plan de negocio	60
9. LA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	65
9.1 Preparar la presentación	67
9.2 Estructura de la presentación	69
10. BIBLIOGRAFÍA	81

1

Introducción



Introducción

Esta publicación forma parte de la colección *“Cuadernos prácticos de gestión empresarial”*, un nuevo recurso que Bic Galicia pone a disposición de emprendedores, empresarios y técnicos e apoyo a la creación de empresas.

La colección está integrada por una serie de documentos en la que se abordan distintas áreas temáticas sobre actividades relacionadas con la gestión empresarial:

- ⇒ Desarrollar la política comercial de la empresa y medir su efectividad.
- ⇒ Diseñar la planificación estratégica de la empresa.
- ⇒ Mejorar la implementación y seguimiento de la política de recursos humanos.
- ⇒ Gestionar los recursos financieros.
- ⇒ Implementar elementos 2.0 en la empresa.
- ⇒ Etc.

En su elaboración se han utilizado las publicaciones de Bic Galicia, hibridando sus distintos contenidos para crear un nuevo producto que de respuesta a preguntas o temas concretos y específicos de la gestión empresarial.

Por ello, todos los cuadernos prácticos cuentan con un apartado específico en el que se indica qué herramientas de Bic Galicia permitirán ampliar información sobre el tema analizado.

Metodología

El proceso de elaboración de los cuadernos, desde el punto de vista metodológico, se ha basado en:

- La utilización de fuentes secundarias, especialmente aquellas herramientas, publicaciones y documentos desarrollados y diseñados por Bic Galicia y otras fuentes secundarias especializadas siempre que el contenido de las mismas aporte valor añadido al cuaderno.
- La utilización de información obtenida directamente a través de fuentes de información primaria, concretamente aportaciones, opiniones, consejos y sugerencias realizadas por expertos en la materia tratada en el cuaderno.

A través de esta nueva colección Bic Galicia pretende:

- Responder de forma concreta y específica a las demandas de información o dudas de las personas emprendedoras y empresarios facilitando el acceso a la información desagregada en diferentes publicaciones.
- Mejorar la difusión y el conocimiento a los recursos ya existentes de Bic Galicia, que serían las fuentes sobre las que ampliar información y profundizar en el tema a analizar.
- Facilitar la gestión empresarial y la implementación de medidas y acciones concretas necesarias en el ámbito empresarial.
- Optimizar el uso de sus recursos recuperando y reutilizando su base de publicaciones para desarrollar nuevos contenidos que respondan a nuevas necesidades de emprendedores, empresarios y técnicos de promoción económica.

Objetivos de este cuaderno

Este cuaderno recoge aspectos básicos de la gestión de clientes, cómo captarlos y fidelizarlos a través del desarrollo de acciones de promoción y la atención a sus dudas y reclamaciones.

En el cuaderno se plantean las siguientes cuestiones:

- Qué son los Business Angels
- El proceso de negociación y entrada en la empresa de un Business Angel
- Qué son las Sociedades de Capital Riesgo
- Cómo contactar con los inversores privados
- Qué espera un inversor privado del plan de negocio

- Cómo realizar una presentación con éxito
- Errores a evitar en las presentaciones
-

1.1 Para saber más

Para ampliar la información sobre los métodos de gestión y fidelización de clientes así como sobre el diseño de promociones de venta, se podrán consultar los siguientes recursos de Bic Galicia en su Portal www.bicgalicia.org

- Manuales prácticos de gestión. Guía básica de financiación. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Fichas informativas. Fuentes de financiación. CEEI Galicia S.A. (2008)
- Manuales prácticos para emprendedores: Cómo presentar un proyecto en público. CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuales prácticos para emprendedores: Cómo elaborar un plan de negocio. CEEI Galicia S.A. (2008)



2

Los inversores privados



2.1 Características de los inversores privados

Un proyecto empresarial independientemente de que sea en su puesta en marcha, consolidación o expansión internacional, se va gestando en una sucesión de pasos, desde el momento en el que surge la idea, hasta que esta se materializa y se implanta. Aunque las limitaciones financieras orientan desde un primer momento la dimensión del proyecto a acometer, no es hasta que disponemos de un proyecto bien estructurado, cuando nos planteamos cómo financiarlo.

Es en este momento cuando surgen cuestiones como ¿cuánto dinero necesito? ¿Cuánto puedo aportar? ¿Cuánto dinero me prestará el banco? ¿Cuál es el instrumento financiero que más me conviene?

Además de los instrumentos financieros que existen en bancos y cajas un emprendedor y/o empresario puede intentar captar fondos de inversores privados (si bien en algunas ocasiones detrás de varios de ellos se puedan encontrar organismos públicos) como:

- Familia y amigos
- Fondos de capital riesgo (privados, públicos y mixtos)
- Business angels
- Inversores industriales

Evidentemente cada uno de estos inversores tiene unas características específicas que lo hace diferente de los demás, sin embargo para un emprendedor es más interesante clasificarlos no por sus definiciones específicas sino por otras variables relativas al tipo de relación que se establecerá entre el inversor y el emprendedor.

Conocer sus expectativas e intereses facilitará que se acuda al tipo de inversor que más se ajuste al tipo de proyecto que se quiere desarrollar, aumentando así las posibilidades de éxito en el proceso de obtención de fondos.

Las **variables a analizar** de los distintos tipos de inversor según Alejandro Santana “*Consejos de inversores a iniciadores*” son: **el origen de los fondos, la búsqueda de rentabilidad y la implicación del inversor.**

➔ Origen de los fondos

Esta variable condicionará en parte el grado de seguimiento por parte del inversor de sus fondos.

Los inversores que gestionan fondos de terceros, por norma general, están más pendientes y supervisan en mayor medida las operaciones de la nueva empresa; ya que son responsables del capital ante terceros.

Suelen tratarse de equipos, y no de personas en solitario, tienen ya fijados claramente los criterios con los que valoran las propuestas y con los que determinan si entran o no a financiar los proyectos.

Por el contrario los inversores que gestionan fondos propios (si bien pueden ser igual de "rígidos" que los que gestionan fondos de terceros) en ocasiones son más flexibles sobre los criterios que determinarán si apoyan o no un proyecto. En este tipo de inversor hay mayor espacio para que la decisión esté condicionada por la subjetividad y la parte emocional (invertirá su propio dinero, no el de terceros).

Un inversor particular puede reorientar el proyecto junto con el promotor y así participar en el mismo además de mantenerse dentro de la sociedad durante más tiempo.

➔ Búsqueda de rentabilidad

Esta variable hace referencia a la importancia que tienen las expectativas de obtener rentabilidad económica en un proyecto, para determinar si se invierte en él o no.

Lo habitual es que los inversores que gestionan fondos de terceros privados den mayor importancia a esta variable que los que gestionan fondos públicos, que pueden condicionar su participación en los proyectos por otras variables como la importancia estratégica del sector, la creación de empleo.

➔ Implicación del inversor

Esta variable puede cambiar a lo largo de la relación entre el emprendedor e inversor, además de ser difícil de medir, cada persona puede interpretar algo distinto respecto a qué es "implicarse". Sin embargo la tendencia es a que los inversores institucionales –organismos públicos de capital riesgo por ejemplo,- se implican menos en el día a día pero apoyan y supervisan el proyecto y las variables de forma periódica.

Los inversores privados por su parte pueden desarrollar distintos niveles, desde simplemente poner el dinero a la espera de obtener rentabilidad hasta involucrarse como un socio activo en la empresa.

Como emprendedor se debe de valorar qué buscamos, ya que si nuestra experiencia o conocimiento del sector no es muy amplio (o aunque lo sea), un inversor privado que se implique en el proyecto puede realizar funciones de "coach" abriendo posibilidades comerciales y/o contactos.

Para los emprendedores identificar a los potenciales inversores en función de estos parámetros le aportará una información que puede facilitar el éxito en la obtención de fondos. Es recomendable antes de

contactar con un inversor conocer el perfil, el historial y las motivaciones del inversor o de la entidad que representa. Cuestiones como:

- Cuál es el origen de los fondos que gestionan (públicos, privados, una combinación de éstos...)
- Qué tipo de relación tienen con las empresas que participan
- Cuál es la regularidad con la que se mantienen contactos con las empresas participadas y en qué aspectos de la gestión de la empresa se involucran
- Invierten en varios proyectos simultáneamente o no
- ...

2.2 Contactar con los inversores

En el momento inicial suele ser el propio promotor o promotores quienes aportan dinero para la puesta en marcha de la empresa, seguidos o acompañados de amigos y familiares.

La entrada de inversores privados “profesionales” puede necesitarse en distintas etapas de la vida de la empresa. En una fase inicial para el lanzamiento del primer producto-servicio en el mercado, construir canales de distribución y comenzar las ventas, desarrollar nuevos mercados, alcanzando el punto de equilibrio, replicar el modelo de negocio en mercados exteriores...etc

Cómo accedo al inversor

Más allá de la opción de enviar el plan de empresa a su correo electrónico o a través de la Web existen intermediarios para contactar con los inversores (especialmente a los privados) que aumentarán las posibilidades del proyecto de tener éxito o al menos de conseguir una oportunidad para exponerlo personalmente ante uno o varios inversores.

⇒ Inversores que ya están en el proyecto

Además del capital que ya haya aportado al proyecto, un inversor puede realizar una labor de intermediación muy valiosa ante nuevos potenciales inversores. Sus recomendaciones tendrán mucho peso (ellos ya han invertido) ante otras personas.

⇒ Emprendedores que ya han recibido apoyo del inversor que buscamos

Contactar con los emprendedores que ya han sido participados por una entidad de capital riesgo o un business angel y lograr que éstos nos “avalen” ante el inversor y recomienden nuestro proyecto es una gran oportunidad.

Se pueden buscar los proyectos en los que ya han participado la entidad o los inversores en su



Web, por ejemplo, y a partir de ahí, intentar establecer contactos con los emprendedores.

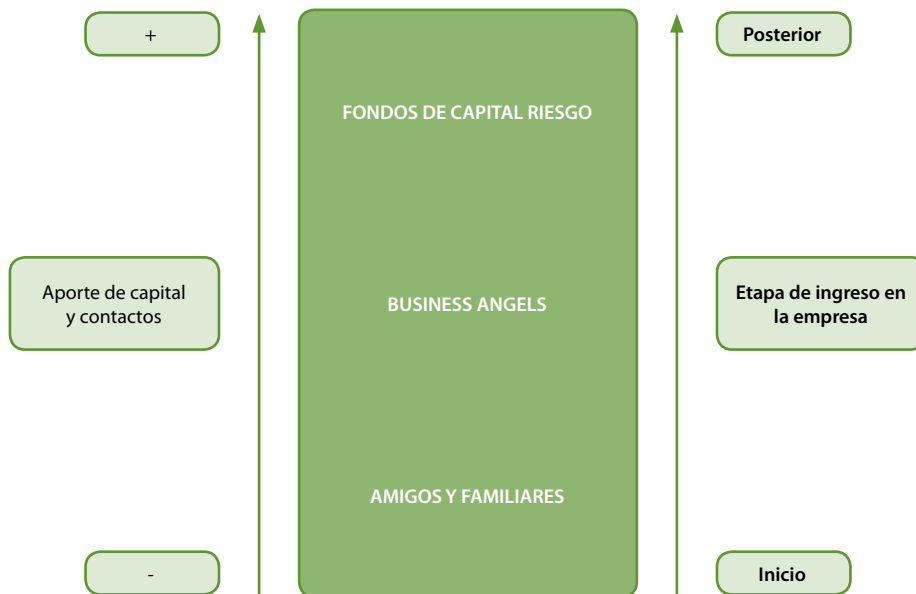
- ➔ **Profesores.** Las recomendaciones y sugerencias de profesores universitarios pueden facilitar una reunión con un inversor o grupo de inversores.

Momento de la inversión

Este factor influye en la medida de que cuanto más temprana es la fase del proyecto más difícil es conseguir capital (o al menos cantidades elevadas) ya que el riesgo que se asume es mayor.

Tipos de inversores

FUENTE: LA PRIMERA VENTA DEL EMPRENDEDOR



2.3 Qué valora un inversor

Los inversores buscan y valoran en un proyecto:

- **Ventas.** Un proyecto que ya esté generando ingresos o tenga clientes tendrá mayor facilidad para captar inversores, pues ya se ha testado en el mercado y ya ha demostrado que hay empresas o personas para las cuales supone una “solución” o mejora por la que están dispuestos a pagar por ello.
- **Equipos con capacidad.** Se valora tanto el equipo como la capacidad del emprendedor para atraer y construir un equipo, motivarlo y comprometerlo con el proyecto. **La idea de negocio es menos importante que las personas con capacidad para desarrollarla y ejecutarla** y si es necesario con capacidad para modificarla y adaptarla a las demandas del mercado.
- **Implicación.** Del promotor y de su equipo, deben de vivir el proyecto las 24 horas, creer en él y poner pasión en su desarrollo. Transmitir y contagiar este entusiasmo a los potenciales inversores tiene una gran importancia.
- **Experiencia y conocimiento del sector.** El promotor debe de conocer el sector en el que quiere desarrollar su negocio, y de no poseerla, rodearse de personas que sí la tengan.
- **Versión previa del producto o servicio.** Visibilidad del producto o servicio. Especialmente en el caso de proyectos tecnológicos, tener una demostración, un beta del producto, facilitará la captación de dinero. En caso de no tenerlo disponer de acuerdos para poder realizar un prototipo o prueba sobre el terreno del producto o servicio, o al menos de contactos que faciliten la realización de esta prueba.
- **Rentabilidad y salida.** Las expectativas de obtener plusvalías de la inversión y la facilidad de la salida del capital de la empresa son criterios que evidentemente tendrán también una gran importancia.

En el caso de **entidades públicas** los criterios de valoración presentan diferencias ya que se tendrá en cuenta otros aspectos como la innovación o la creación de empleo como criterios de valoración de un proyecto.

- **Potencial de creación de empleo directo.** La fijación de población en el territorio y el incremento de la renta son factores fundamentales para el desarrollo local. Por eso la creación de empresas y, en consecuencia, puestos de trabajo, son considerados por la administración a la hora de conceder subvenciones y apoyos.
- **Potencial de desarrollo en el mercado local.** En algunos casos, puede ser recomendable o exigible tener acuerdos de colaboración con empresas del territorio o administración local.
- **Innovación producto-servicio:** Muchos de los Centros Europeos de Empresa e Innovación (CEEIs), viveros empresariales, parques tecnológicos y entidades de apoyo a la creación de

empresas en general, pueden exigir, como requisito fundamental de acceso a sus ayudas y servicios, una descripción de los factores de innovación o porcentaje de inversión en I+D+i.

- Implicación del equipo promotor y experiencia del equipo gestor. Esta exigencia es compartida con los inversores privados.

3

Inversores privados: Redes de Business Angels



3

Inversores privados: Redes de Business Angels

3.1 Qué son y qué tipos de redes existen

Un Business Angel o «ángel de negocios» es un particular (ya sea empresario, directivo de empresa, ahorrador o emprendedor con éxito) que a título privado aporta «capital inteligente», es decir, su capital, sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales.

Las inversiones que realizan los business angels pueden ir destinadas a emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial (**capital semilla o seed capital**), a empresas que se encuentran al inicio de su actividad (**capital de inicio o desarrollo o start-up**) o a aquellas empresas que deben afrontar una fase de crecimiento con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo, seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito, reencontrar el potencial de los comienzos, disfrutar del espíritu que caracteriza el desarrollo de nuevas empresas y transferir sus conocimientos a los nuevos emprendedores (**capital expansión**).

Con el fin de poner en contacto a estos inversores privados con los emprendedores, se crean las Redes de Business Angels, que realizan una labor de intermediación (conocida como matchmaking) canalizando proyectos previamente validados, hacia los inversores más adecuados.

Características de los Business Angel:

- Invierten su propio dinero a través de la participación en el capital; en este sentido se diferencian de las entidades de capital riesgo, que invierten recursos normalmente de inversores institucionales y/o de entidades financieras.
- Invierten en sectores que conocen.
- No suelen adquirir más del 50 % de las participaciones.
- Los montantes de inversión no están establecidos, pero normalmente los Business Angels pueden financiar operaciones entre 25.000 y 250.000 € (o alrededor del 25 por 100 de su capital disponible).
- Su implicación puede adquirir distintas fórmulas (participar en el equipo directivo, participar en las decisiones estratégicas, aportar experiencia en la gestión empresarial, aportar una red de contactos en el sector...etc)

- ➔ La desinversión, -salida de la empresa- suele producirse más tarde que en el caso de las Sociedades de Capital Riesgo..

Tipos de redes de business angel

Las redes de Business Angels pueden clasificarse en función de las entidades que las promuevan, lo que determinará el perfil de los emprendedores que admitirán en sus rondas de financiación y el tipo de socio que será el Business Angel en el proyecto.

- ➔ **Redes universitarias:** la vinculación a la Universidad que promueve la red de los empresarios promotores de la idea empresarial será el factor determinante a la hora de admitir a un socio emprendedor.
- ➔ **Redes de promoción pública:** impulsadas por la Administración, tratan de promover la actividad empresarial en un ámbito geográfico determinado.
- ➔ **Redes privadas:** impulsadas por inversores privados, en las que primarán únicamente objetivos de obtención de plusvalías, más que el perfil del emprendedor o el ámbito geográfico de desarrollo del proyecto.

3.2 Redes de Business Angels

El listado de redes existentes en España puede cambiar rápidamente con la desaparición y constitución de nuevas agrupaciones de Business Angels, a modo de referencia, y sin pretender crear un catálogo completo ofrecemos un amplio listado de redes de Business Angel en España, que pueda servir a los emprendedores para comenzar sus contactos.

- **Galicia:** Business Angels Network Galicia (BANG) , Red de inversores ángel para la innovación (innovan), University Business Angels network (UNIBAN), Red invest (red de inversores privados)
- **Andalucía:** Red de Business Angels del Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) Bahía de Cádiz, Málaga Business Angels.
- **Asturias:** Red Asturiana de Business Angels.
- **Baleares:** Banib (Red de Business Angels de las Islas Baleares), Red de Business Angels CEEI Baleares.
- **Canarias:** Sociedad Canaria de Fomento Económico.
- **Cantabria:** Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria.

- **Castilla y León:** Business Angel Castilla y León.
- **Castilla la Mancha:** Red de Business Angels de Castilla la Mancha
- **Cataluña:** Business Angels Networkk Cataluña, UNIBA, BCN Business Angels, LLeida Business Angels.
- **Comunidad Valenciana:** Alicante Emprende, IMPIVA, CEEI Valencia, CEEI Castellón, CEEI Alcoy, Comunitat Valenciana Business Angels Network
- **Extremadura:** Extremadura Emprende
- **Madrid:** E-valora financial services, Club de inversores en Franquicia, Club business Angels del Instituto de Empresa, Fundación Madrid+d Ban, Madrid Business Angels, Madrid Emprende.
- **Navarra:** Red de Business Angels de Navarra.
- **País Vasco:** Business Angels Network Euskadi.

Asociaciones de redes de Business Angels:

- **Red Europea de Business Angels** (EBAN European Business Angels Network)
www.eban.org
- **Red Española de Business Angels:** www.esban.com



4

Atraer un Business Angels: Estudio del proyecto



4

Atraer un Business Angels: Estudio del proyecto

En este capítulo presentaremos el proceso de contacto entre un inversor privado y un emprendedor o empresa que busca fondos, pero lo haremos desde el punto de vista del Business Angel. Esto ofrecerá una visión diferente y permitirá conocer mejor los criterios y motivaciones que determinan el porqué se invierte en un tipo de proyecto u otro.

El proceso de “asociación” entre un Business Angel y una empresa que busca financiación —independientemente del estado de desarrollo en que se encuentre el proyecto empresarial— se puede dividir en tres grandes bloques que explicaremos en distintos capítulos

Cuadro 1.- Fases del proceso de participación en una empresa



4.1 Captación de proyectos y preparación del plan de negocio

La toma de contacto puede tener lugar por iniciativa del emprendedor que directamente contacta con la Red o con el Business Angel particular o puede realizarse dentro de un foro o jornadas de captación de proyectos organizado por un organismo público, una entidad financiera o una Red de Business Angels.

Es a partir de esta posibilidad de establecer el primer contacto cuando comienza realmente el proceso para captar la inversión, y el plan de negocio o su resumen ejecutivo será la primera toma de contacto entre inversor y emprendedor.

Un buen plan de empresa por si solo no convencerá a un inversor, otras cuestiones como el perfil y motivación del equipo promotor pueden ser mucho más importantes, sin embargo un mal plan de empresa puede finalizar esta relación antes de que a la exposición personal del proyecto o a una entrevista acabando con la posibilidad de obtener los fondos.

Recordemos que la información básica que querrá encontrar el potencial inversor en el plan de negocio y su resumen ejecutivo es:

- La idea de negocio
- La necesidad del mercado a la que da respuesta el producto o servicio
- El análisis estratégico del sector
- La planificación de la actividad
- La organización interna
- El plan de marketing y comercialización
- El plan de operaciones
- El plan financiero
- El arranque del negocio
- La mejora continua y el control de gestión
- El perfil, experiencia y grado de vinculación del equipo directivo y promotor.

Debe de ser fácil de leer, para ello deberá de estar escrito en un lenguaje sencillo y claro –evitando jerga técnica sobre el producto o servicio- y su estructura y presentación debe de ser ordenada.

El rasgo fundamental que dará credibilidad a todo el documento y al propio equipo promotor es la coherencia del plan de empresa, la fiabilidad de las fuentes de datos y el equilibrio entre todas las partes que configuran el plan.

4.2 Análisis y valoración del proyecto

En la valoración del proyecto influyen aspectos externos que no pueden ser controlados por el equipo emprendedor y que son complejos de medir y cuantificar, especialmente en empresas de nueva creación.

Es sin embargo una fase necesaria ya que la valoración del proyecto o empresa es la base sobre la cual se realiza la negociación y con ello la entrada y salida del capital en la empresa.

Existen varios sistemas de valoración: por un lado, están los métodos basados en datos contables, es decir, en datos históricos de la empresa, y, por el otro, los métodos que utilizan proyecciones de datos futuros.

Este último caso suele ser el más utilizado, ya que si tenemos en cuenta que los inversores privados participan en nuevos proyectos que pueden generar futuros rendimientos, es lógico pensar que los métodos de valoración también se basarán en estos futuros rendimientos.

Cuadro 2.- Métodos de valoración de proyectos

MÉTODOS DE VALORACIÓN	
Métodos patrimoniales	Basado en el activo neto contable
	Basado en el activo neto contable corregido
	Basado en el valor sustancial
	Basado en el valor de liquidación
Métodos comparativos	Basado en el PER ¹
	Basado en la rentabilidad por dividendo (DYIELD)
Métodos mixtos	Basados en el goodwill o fondo de comercio
Métodos dinámicos	Basado en el descuento de flujos

4.3 La primera entrevista

Tras captar el interés del inversor éste diseñará su estrategia de participación y entrará en contacto con el emprendedor para tener una entrevista.

La entrevista es uno de los momentos clave para lograr la captación de fondos para el proyecto. Cada parte expresará sus expectativas sobre el proyecto, y, en el caso del emprendedor, éste tendrá la oportunidad de describir al Business Angel el interés y potencial del proyecto y las perspectivas de negocio que se podrán generar.

¹ PER (price Earning Ratio). Se define como el cociente entre la cotización y el beneficio por acción, o bien como el cociente entre la capitalización bursátil y el beneficio neto.

Este primer contacto lo suele promover un intermediario, generalmente la red de inversores privados donde está inscrito el Business Angel.

La agenda de esta primera entrevista se puede resumir en:

- La presentación del proceso de capitalización por parte del gestor de la red.
- La presentación del Business Angel y de las expectativas que tiene acerca del proyecto.
- La presentación del promotor y del proyecto empresarial.
- El análisis de temas genéricos del proyecto.

Tener claras y conocer las tareas y expectativas de una y otra parte facilitará el éxito de la entrevista

➤ **Qué ofrecerán los promotores al Business Angel**

- Presentación de documentación sobre el proyecto (plan de empresa, publicidad, contratos, productos en beta...)
- Contacto con los actores implicados en el negocio (clientes, proveedores, asesores...)
- Definir el perfil de Business Angel que se busca:
 - Perfil profesional y experiencia
 - Nivel de inversión (cuantía total, porcentaje máximo de capital social...)
 - Grado de implicación
 - Valor añadido del Business Angel (contactos, asesoramiento, sinergias...)

➤ **• Qué demandará el Business Angel a los promotores**

- Perfil del equipo promotor:
 - Atributos personales.
 - Atributos profesionales.
 - Grado de integración entre el equipo.

- Análisis de los datos económicos:
 - Cifra de negocio.
 - Costes.
 - Aplicación de las inversiones.
- Rendimiento estimado de la inversión:
 - TIR (tasa interna de rendimiento)
 - Valor final de la inversión.
- Esfuerzo económico de los promotores del proyecto.
- Fase del proyecto y nivel de riesgo:
 - Fase inicial. El Capital semilla para la puesta en marcha de una iniciativa supone un riesgo elevado para el inversor
 - Fase de crecimiento. El capital para la expansión de un negocio en funcionamiento supone un riesgo moderado para el inversor.
- Sistemas de control de gestión.



5

Atraer un Business Angel: Negociación



5

Atraer un Business Angel: Negociación

5.1 El acuerdo de confidencialidad y la carta de intenciones

5.1.1 El acuerdo de confidencialidad

A lo largo del proceso de capitalización, el flujo de información que se origina de la empresa hacia el Business Angel y el volumen de datos traspasados de cualquier tipo son importantes y considerables. Con la finalidad de poder analizar ampliamente el plan de negocio, es lógico que el inversor privado quiera conocer todos los aspectos del proyecto o de la empresa donde realizará la inversión.

En este momento el plan de negocio y los anexos complementarios se transfieren al Business Angel contra la entrega de un documento que recoge el compromiso del inversor privado de hacer un uso confidencial de la información proporcionada por la empresa.

Este documento se conoce con el nombre de acuerdo de confidencialidad, y se considera en su abanico más amplio y no sólo restringido al Business Angel al cual se entrega la documentación.

Además de este acuerdo concreto entre las partes, las redes de Business Angels suelen llegar a un acuerdo genérico con los inversores privados que están inscritos en ellas para toda la información que se les facilitará mientras pertenezcan a la red.

Cuadro 3.- Contenido tipo de un acuerdo de confidencialidad

Emisor	Red de business angels o emprendedor
Receptor	Business Angel (inversor)
Objetivo	Garantizar la información preservando el modelo de negocio frente a terceros
Carácter	Vinculante
Estructura	Denominación: Acuerdo de confidencialidad Partes implicadas: Business angel y promotor (emprendedor) Contenido: Manifestaciones, cláusulas y firmas

5.1.2 La carta de intenciones

La **carta de intenciones** expresa las intenciones del Business Angel en relación con el proyecto.

En la carta de intenciones el inversor:

- ➔ Declara su compromiso formal de continuar las negociaciones con el fin de llegar a un acuerdo final de inversión.
- ➔ Si es conveniente, fija los acuerdos a que se hayan comprometido las partes hasta el momento.
- ➔ Establece que todas las negociaciones posteriores partirán de los acuerdos establecidos en la carta de intenciones.
- ➔ Marca los puntos iniciales o básicos de todo el acuerdo: el volumen de la inversión que debe realizarse, la participación que se venderá, la duración, la voluntad de la salida, etc.
- ➔ Establece un conjunto de normas, de carácter temporal, que regirán las negociaciones futuras, como la realización de una debida diligencia o Due Diligence, o un calendario para delimitar los periodos de negociación, entre otras.

El alcance del documento puede variar de un proyecto a otro en función de su complejidad, así como las cláusulas que contenga.

Aunque la carta de intenciones no es vinculante, suele incluir unos apartados que, generalmente, son de aplicación mínima y vinculante. Estos apartados son los siguientes:

- La cláusula de confidencialidad.
- La cláusula de exclusividad.
- Los gastos generados por el proceso y quien los asumirá.

Tabla. Contenido tipo de un acuerdo de la carta de intenciones

Emisor	Business angel
Receptor	Emprendedor o promotor
Objetivo	Expresar la intención del business angel sobre el proyecto
Carácter	No vinculante (excepto en algunos casos)
Estructura	Denominación: Carta de intenciones Partes implicadas: Business angel y promotor (emprendedor) Contenido: Antecedentes, cuantía de la inversión (acciones, precio porcentaje sobre el capital..) información, política de dividendos, proceso de desinversión, órganos de gestión y organización, proceso de Due Diligence y garantías, cláusula de confidencialidad.

Una de las cláusulas que se fijan en la carta de intenciones es la cláusula de exclusividad, la cual tiene una cierta relevancia, ya que en este estadio de la negociación especifica que el emprendedor o la empresa no pueden poner en marcha ningún otro proceso de negociación con ningún otro business angel. El incumplimiento de esta cláusula, si así se especifica, puede conllevar una indemnización a favor del Business Angel.

5.2 La debida diligencia o Due Diligencia

La debida diligencia o Due Diligence es un proceso técnico por el cual el Business Angel puede conocer la situación actual de la empresa en la que desea invertir, y que determina y cuantifica la veracidad de los activos y pasivos de la empresa, es decir el conjunto de bienes, derechos y obligaciones.

La finalidad de la debida diligencia se concreta en la determinación de unas bases objetivas con el fin de tomar la decisión de invertir, negociar el precio de la compra y negociar la cobertura de garantías.

En función del objetivo final y del alcance del proceso, la debida diligencia puede ser: legal, comercial, industrial, económica y financiera, contable y fiscal o medioambiental.



6

Atraer un Business Angel: Inversión



6

Atraer un Business Angel: Inversión

6.1 El contrato de inversión

El proceso de negociación entre emprendedor/empresario y el Business Angel finaliza con la inversión formalizada en el acuerdo final entre las partes.

Este proceso se materializa mediante la formalización de un contrato de inversión, el cual determina como se participa en la empresa, las condiciones en que se realizará la inversión y el plan o calendario de actuaciones que se seguirá.

- Las condiciones de salida del Business Angel.
- La fórmula de permita valorar el precio de salida.
- Las condiciones de venta de las participaciones en el caso que un tercero realice formalmente una oferta de compra de la empresa.
- Las condiciones de permanencia de los promotores del proyecto y las posibles cláusulas de indemnización.
- Las condiciones de no competencia de los promotores del proyecto y las posibles cláusulas de indemnización.
- Las condiciones de entrada de otros inversores privados en una segunda ronda de financiación antes de que se produzca la salida del Business Angel.

Al contrato de inversión se adjuntan una serie de documentos que dan consistencia al acuerdo:

- El pacto de accionistas.
- La carta de manifestaciones y garantías.
- La ejecución de los acuerdos.
- El plan de empresa.

6.2 El pacto de accionistas

El pacto de accionistas abarca los siguientes aspectos de la negociación:

6.2.1 El precio de compra.

La aportación de fondos por parte del Business Angel, aunque suele realizarse por vía de una ampliación de capital, también puede hacerse mediante la concesión de un préstamo participativo y hasta de forma conjunta con estos dos vehículos de inversión.

En este apartado se detalla el total de los fondos aportados, la parte de esta inversión que representa capital social y la parte de la inversión que representa prima de emisión, así como el porcentaje de participación equivalente a la inversión realizada.

6.2.2 El gobierno y la administración.

En el pacto de accionistas se define el tipo de control que debe ejercer el business angel sobre la gestión de la empresa. Este control se realiza sobre la base de:

- La participación en los órganos de administración de la empresa (consejo de administración y designación de los consejeros).
- La participación en la toma de decisiones (junta de accionistas y consejo de administración).
- La participación en la gestión operativa de la empresa (sistema de información, auditoría de la empresa y establecimiento de mecanismos para afrontar imprevistos concretos o excepcionales).

6.2.3 Protección del business angel

Para evitar la debilidad de la parte inversora que habitualmente no poseerá más del 50% del capital social, además de depender de los promotores para el desarrollo técnico de los productos o servicios que presta la empresa, el business angel puede requerir la inclusión de cláusulas que le protejan de esta situación:

- Cláusula antidilución, que garantiza el mismo nivel de participación si se producen nuevas rondas de inversión.
- Derechos preferentes en determinadas operaciones societarias.
- Cláusulas de permanencia en la empresa por parte de los socios promotores.
- Cláusulas de no competencia por parte de los socios promotores.
- Cláusulas de protección de la propiedad industrial o intelectual (se pretende que los emprendedores cedan la propiedad de tales derechos a la empresa).

6.2.4 La transmisión de las participaciones

En el pacto de accionistas deberán de incluirse cláusulas que reflejen el proceso de desinversión, y regulen la salida del inversor privado. Las vías de salida en el momento de la desinversión pueden ser:

- La transmisión de las participaciones al resto de socios o a la propia empresa.
- La transmisión de las participaciones a un tercero.
- La transmisión conjunta de las participaciones.
- La salida a bolsa.

6.2.5 Gastos y arbitraje

En el pacto de accionistas se recogerá los gastos producidos durante el proceso, y de qué forma se asumirán, y también se incluirían los mecanismos que regularán y arbitrarán para solventar los conflictos que puedan surgir.

⇒ Asignación de gastos.

Hay que determinar quien se encargará de los gastos generados en todo el proceso, que como mínimo serán:

- Los gastos de formalización ante fedatario público.
- Los honorarios de los asesores y auditores u otros profesionales derivados de la negociación, formalización y ejecución de los contratos.
- Los tributos que resulten de la formalización y ejecución de los contratos.

⇒ Arbitraje y jurisdicción

En general, una de las últimas cláusulas que se incorporan al contrato se refiere a la resolución de cualquier controversia que resulte de la interpretación y/o el cumplimiento del contrato (con esta cláusula las partes se someten al arbitraje de conformidad según lo dispuesto por la ley).

6.3 La carta de manifestación y garantías

La carta de manifestaciones y garantías es un documento anexo que se añade al contrato de inversión y que da garantía y cobertura a los socios promotores sobre la veracidad y el cumplimiento de toda la documentación entregada a los business angels. Esta carta suele incluir los siguientes apartados:

- Asuntos societarios: inscripción en el Registro mercantil, permisos y licencias, y titularidad de las participaciones.

- Inmuebles y otros activos.
- Contratos formalizados por la empresa.
- Propiedad industrial e intelectual.
- Asuntos laborales.
- Asuntos fiscales.
- Asuntos financieros.
- Litigios.
- Otros aspectos.

6.4 Ejecución de acuerdos

De forma paralela al pacto de accionistas y a la carta de manifestaciones y garantías, se deberán realizar obligatoriamente una serie de acuerdos que se añadirán como anexos al contrato de inversión.

Estos acuerdos son los siguientes:

- **El acta de la junta general extraordinaria.** En el caso de que la aportación de fondos por parte del business angel se formalice mediante la ampliación de capital, se convocará una junta general extraordinaria de socios en la que se aprobará este aumento de capital en las condiciones pactadas. Si es preciso, en esta junta también se introducirán modificaciones en los estatutos.
- **El acta del consejo de administración.** En el acta se aprueba el nombramiento de nuevos consejeros y los cambios en los órganos de administración, si es conveniente.

6.5 El plan de empresa

El plan de empresa también se integrará en el conjunto del contrato de inversión. Hay que tener en cuenta que este plan también puede recoger los resultados históricos de años anteriores.

Es importante que el plan de empresa conste como anexo, ya que dentro del pacto de accionistas se incluirán varias cláusulas que hacen referencia a los datos o hechos contenidos en este plan.

6.6 La inversión

Finalizado el proceso de inversión, y habiendo llegado a un acuerdo favorable entre las partes, el nuevo socio inversor formalizará ante notario y escritura pública la aportación de capital a la sociedad.

Esta aportación de capital, en función del tipo de operación y de la estrategia de inversión que haya seguido el business angel, puede ser:

- Inversión completa mediante aportación de capital.
- Inversión en varias fases (en función de los objetivos conseguidos por el equipo promotor) mediante aportación de capital.
- Inversión completa mediante aportación de capital más suscripción de un préstamo participativo.
- Inversión en varias fases (en función de los objetivos conseguidos por el equipo promotor) mediante aportación de capital más suscripción de un préstamo participativo.

Lo habitual es que el nuevo socio inversor tomará una participación de la sociedad ya creada, o de la nueva sociedad si ese fuera el caso, más o menos representativa en función del riesgo y la valoración de dicha inversión.

Lógicamente, la aportación de capital, y su representatividad en porcentaje, que realice el nuevo socio inversor no será proporcional al capital social existente en el balance de la sociedad en ese momento. Así pues, si el capital social de una empresa es de 50.000 euros y ésta recibe una ampliación de capital de un business angel de 150.000 euros, la proporción matemática del 75% del capital correspondiente para ese nuevo socio inversor no se mantiene.

En las primeras rondas de financiación, los socios promotores suelen poseer la mayoría de la representatividad del capital de la empresa, es decir, más del 50% del capital social.

Para mantener esas proporciones de representatividad del capital social, y a su vez, ajustar las partidas de fondos propios del balance de la sociedad, se realizarán los siguientes cálculos e imputaciones contables:

Ponemos un ejemplo:

Supongamos una sociedad con un capital social suscrito y desembolsado por un importe de 50.000 euros, formado por 10.000 participaciones de 5,00 euros de valor nominal cada una.

Esta sociedad recibe una aportación de capital de un nuevo socio inversor por un importe de 150.000 euros representativa del 30% de la sociedad.

En este supuesto, para determinar la estructura de los fondos propios y de la prima de asunción (para una sociedad limitada) o prima de emisión (para una sociedad anónima), haremos el siguiente planteamiento:

Número de acciones o participaciones de la sociedad	10.000 €
Valor nominal de la acción/participación	5 €
Capital social de la empresa	50.000 €
Porcentaje de Capital social de los socios fundadores	100%
Inversión del business angel	150.000 €
% del Capital social del nuevo socio Business angel	30%
% del Capital social de los socios fundadores	70%

La inversión del **Business Angel** ha reestructurado el capital social en cantidad y distribución, con su aportación quedaría de la siguiente manera:

Número de nuevas participaciones/acciones	4.286
Valor de las nuevas participaciones/acciones	5 €
Valor nominal (suscritas al 100%)	21.428,57 €
Prima de emisión/asunción	4.286 nuevas participaciones/acciones
Valor de las nuevas participaciones/acciones	5 €
Valor nominal (suscritas al 600%)	128.571,43 €

A efectos de la ampliación, el capital se dividirá de la siguiente forma:

Capital social de los socios fundadores	50.000 €
Capital social del nuevo socio Business angel	21.428,57 €
% del Capital social de los socios fundadores	70%
%Capital social del nuevo socio Business angel	30%
Prima de emisión/asunción	128.571,43 €
TOTAL DE FONDOS PROPIOS	200.000 €

6.7 Seguimiento de la inversión

Tras la formalización de la inversión el Business Angel hará un seguimiento de la empresa y de su capital, la forma en que esto tendrá lugar (frecuencia, intensidad, posible conflictividad...) vendrá determinado por una serie de parámetros como:

- Perfil del propio Business Angel (empresario, trabajador, consultor o financiero).
- Perfil del equipo de emprendedores (motivaciones, capacidades personales y técnicas, roles y liderazgo, actuación ante los problemas).
- Alineación de objetivos entre el Business Angel y el equipo emprendedor (normalmente ambas partes se fijan objetivos distintos, por lo que, en repetidas ocasiones, se desarrollará un proceso de negociación entre éstas).
- Grado de implicación del inversor privado dentro del proyecto empresarial.
- Resolución de conflictos (falta de liquidez, nuevas rondas de financiación, políticas salariales de los emprendedores, asimilación de la deuda bancaria, desacuerdos entre el equipo emprendedor, ejecución del pacto de salida del Business Angel, etc.).
- Forma de la toma de decisiones entre el Business Angel y el equipo promotor.
- Tipo de información que gestionará el inversor privado (indicadores de información cuantitativa y cualitativa así como la frecuencia de análisis de la información).
- Participación en el consejo de administración u órgano gestor.
- Seguimiento de la rentabilidad de la inversión.

6.8 La desinversión

Finalmente se entra en la última fase del proceso de captación de fondos privados, el momento de la salida o desinversión.

El proceso y la forma en que tiene lugar esta fase está condicionado por los pactos suscritos en el Acuerdo de socios y se llevará a cabo en alguno de los siguientes momentos:

- Cuando finalice el periodo de la inversión pactado entre las partes.
- Cuando uno de los socios exprese su voluntad de abandonar el proyecto y desee vender su participación en la empresa.
- Cuando por motivos jurídicos, o por acuerdo de las partes, se proceda a liquidar el patrimonio de la empresa.

Llegado este momento, la empresa se puede encontrar en alguna de las siguientes situaciones:

- La empresa logra los objetivos y resultados esperados según su plan de empresa.
- La empresa aún no ha alcanzado los resultados esperados según su plan de empresa, pero su evolución es positiva.
- La empresa no ha logrado los objetivos y resultados esperados y se encuentra en este momento en una situación delicada.

Ante estas posibles situaciones, y según lo establecido en el Acuerdo de socios (si así fuere), en la fase de desinversión el socio inversor podrá optar por diferentes opciones o estrategias: recompra de las participaciones por parte del equipo promotor, transmisión de las participaciones a otros socios inversores, incorporación del business angel como socio permanente, introducción de las acciones de la empresa en el mercado de valores y liquidación de la empresa.

6.8.1 Recompra de las participaciones por parte del equipo promotor

En este caso, el equipo promotor del proyecto adquiere la participación del socio Business Angel. Con respecto a otras alternativas, ésta tiene la ventaja de que el comprador forma parte de la empresa, de modo que es consciente de la dinámica y el devenir de la sociedad. Por acuerdo de las partes implicadas, el pacto de recompra se podrá realizar en cualquier momento o según lo establecido en el Acuerdo de socios.

El pacto de recompra tendrá que especificar el momento en que se ejecute, así como las condiciones en que se materialice la transmisión de las participaciones.

6.8.2 Trasmisión de las participaciones a otros socios inversores

Esta otra alternativa en la transmisión de las participaciones conlleva que un nuevo socio inversor, ya sea un Business Angel, un socio industrial o una entidad de capital riesgo, entre en el accionariado de la sociedad.

En este caso, el proceso de transmisión puede seguir dos estrategias diferentes:

- Durante el proceso de negociación del Acuerdo de socios, se puede considerar la desinversión como uno de los diferentes acuerdos a pactar con el fin de identificar los posibles compradores de la participación sujeta a transmisión.
- No tener en cuenta este aspecto hasta que no llegue el momento oportuno.

6.8.3 Incorporación del business angel como socio permanente

Dentro del grupo de las micro o pequeñas empresas, donde un business angel puede realizar su inversión y su aportación de valor (conocimientos, contactos, experiencia, etc.), podemos encontrar casos en que sea el propio inversor quien realice una segunda ronda de financiación de carácter permanente. En este caso, el objetivo del business angel ya no es generar una plusvalía a corto o medio plazo, sino que ahora su principal objetivo será formar parte de un proyecto empresarial consolidado que puede generar dividendos anuales y, a largo plazo, pueda generar una plusvalía importante por una posible venta de la empresa a un grupo industrial o a una empresa multinacional del sector.

6.8.4 Incorporación de las acciones de la empresa en el mercado de valores

Para aquellos proyectos que se encuentran en una fase de expansión y que ya han recibido varias rondas de financiación, incluidas el capital riesgo, y siempre y cuando concurren unas determinadas circunstancias, los inversores podrán ofrecer sus acciones a un mercado organizado.

Así pues, la introducción de estas acciones en un mercado de valores organizado facilita el hecho de que nuevos inversores puedan adquirir las acciones del socio financiero, facilitando de esta forma la materialización de las plusvalías estimadas.

6.8.5 Liquidación de la empresa

Por un lado, esta opción se llevará a cabo cuando el proyecto empresarial no se haya podido realizar como inicialmente se había planificado y la situación patrimonial de la empresa sea insostenible. En este caso, se intentará obtener el máximo valor de liquidación de los activos para así poder minimizar las pérdidas generadas.

Por otro lado, en ocasiones esta opción de liquidación se plantea cuando la empresa no evoluciona en la dirección prevista. En este caso, el business angel o el grupo de inversores se encuentran ante dos situaciones:

- Mantener en cartera una inversión en capital que no es rentable.
- Transmitir una participación sin ninguna opción de generar plusvalía, es decir, con pérdidas importantes.

7

Inversores privados: Sociedades de Capital Riesgo (SCR)



7.1 Qué son las SCR

Las entidades de capital-riesgo son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras y de naturaleza no inmobiliaria que, en el momento de la toma de participación, no coticen en el primer mercado de Bolsas de valores o en cualquier otro mercado regulado equivalente de la Unión Europea o del resto de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). También dan su apoyo a empresas de nueva creación.

Están **regidas por la ley 25/2005, de 24 de noviembre, reguladora de las entidades de capital-riesgo y sus sociedades gestoras**. Que derogó a la ley /1999, de 5 de enero.

La ley indica que tendrán la consideración de entidades financieras aquellas que estén incluidas en alguna de las siguientes categorías:

- Entidades de crédito.
- Empresas de servicios de inversión.
- Entidades aseguradoras.
- Sociedades de inversión colectiva, financieras o no financieras.
- Sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva, de fondos de pensiones o de fondos de titulización.
- Sociedades de capital-riesgo y sociedades gestoras de entidades de capital-riesgo.
- Entidades cuya actividad principal sea la tenencia de acciones o participaciones, emitidas por entidades financieras, tal y como se definen en este apartado.
- Las Sociedades de garantía recíproca.
- Las entidades extranjeras, cualquiera que sea su denominación o estatuto, que, de acuerdo con la normativa que les resulte aplicable, ejerzan las actividades típicas de las anteriores.

También tendrán la consideración de entidades financieras, a los efectos de esta Ley, los fondos de capital-riesgo, los fondos de inversión colectiva, los fondos de pensiones y los fondos de titulización.

7.2 Tipos de SCR

En castellano se suele utilizar el término capital riesgo para definir todas las entidades que desarrollan esta actividad, en el mundo anglosajón existe sin embargo, una clara distinción entre las entidades que centran su actividad en el desarrollo de proyectos empresariales que se encuentran en etapas tempranas, “**venture capital**”, y aquellas cuya actividad consiste en invertir en empresas ya consolidadas por la que sería más correcto utilizar el término de capital inversión o “**private equity**” en lugar del de capital riesgo cuando nos referimos a estas últimas.

El capital riesgo puede entrar en una empresa en distintos momentos, dando lugar a diferentes **modalidades**:

- **Capital semilla:** esta dirigido a proyectos empresariales de nueva creación.
- **Capital arranque o puesta en marcha:** dirigido a empresas ya constituidas y con actividad pero en una fase inicial de su desarrollo.
- **Capital de expansión o de crecimiento:** dirigido a empresas consolidadas que quieren hacer frente a ambiciosos proyectos de crecimiento.
- **Adquisición del negocio:** son equipos directivos con intención de comprar la empresa y que precisan de un socio que aporte el capital para el pago de los accionistas. O también en ocasiones, el capital riesgo compra sociedades a empresarios que desean retirarse. Esto suele ocurrir en sectores de gran crecimiento, y en empresas que presenten claros recorridos para la mejora de resultados.

7.3 Atraer capital riesgo al proyecto

Las posibilidades de atraer capital riesgo a un proyecto se basan en:

- El **tipo de actividad** o negocio. Tienen más posibilidades las empresas que se dediquen a actividades novedosas, con posibilidades de crecimiento.
- El **equipo directivo**. Un equipo de calidad y experiencia tendrá más posibilidades

Las Sociedades de Capital Riesgo (SCR) valoran aquellos proyectos empresariales desarrollados en **sectores dinámicos con posibilidades de crecimiento** y que sean dirigidos por un equipo de trabajo que garantice la viabilidad del plan de negocio. Por lo tanto, la experiencia de los socios y los antecedentes de la empresa constituyen el mejor aval ante una SCR.

El proceso habitual para que la empresa sea participada por una SCR es el siguiente:

1. Conocimiento de las entidades de capital riesgo susceptibles de participar en el capital de la empresa.
2. Toma de contacto: entrevista con la SCR para presentar un informe que resuma el plan de negocio, con referencia a las necesidades financieras, descripción de las actividades, mercado actual y potencial, recursos con los que cuenta, etc.
3. Estudio de viabilidad: si el resultado de estos contactos es positivo, la SCR solicita un documento que ofrezca más detalles del proyecto a acometer de cara a verificar datos y evaluar la conveniencia de la inversión. El estudio de esta viabilidad puede durar varios meses.
4. Si se considera que el proyecto es viable y tiene posibilidades, se aprobará la inversión por el Órgano de decisión.
5. Si la entidad se muestra conforme con el análisis, se inician las negociaciones para que la SCR participe en el capital social de la empresa, negociaciones que se materializan en la firma de un contrato de inversión

7.3.1 La entrada de capital riesgo en la empresa

La participación de una empresa de capital riesgo en el capital de una empresa implica que La Sociedad de Capital Riesgo se convierte en socio de la empresa, en un porcentaje que no suele ser superior al 30%, a cambio de financiación. Esta entrada se realiza habitualmente vía suscripción o adquisición de acciones.

Esta entrada implica que:

- La SCR se convierte en socio del negocio, con una permanencia limitada en el mismo.
- La SCR participa de forma activa en la toma de decisiones estratégicas a través de su participación en el Consejo de Administración
- La SCR presta un asesoramiento en todos aquellos asuntos que se les planteen
- La SCR no interviene en la gestión operativa de la empresa ni busca el control efectivo de la misma.

Una vez que finaliza el plazo, la SCR deja su participación en la empresa a cambio de una recompensa por el riesgo que ha asumido. Puede optar entre:

- Ofrecer la recompra de su participación a la sociedad.
- Vender a terceros sus acciones en la empresa.

- Salir al mercado de valores.
- Liquidar la compañía.

La permanencia de la Sociedad de Capital Riesgo en la empresa se limita al tiempo que dura el proyecto financiado, habitualmente entre ocho y doce años para un negocio nuevo y un máximo de cinco años para compañías con experiencia.

7.4 Relación de entidades de Capital Riesgo

En la Web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (www.cnmv.es) se puede ver el listado completo de las 144 entidades de Capital riesgo actualmente registradas en España.

En este apartado facilitamos los datos de contacto de la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo y la relación de las principales entidades Gallegas.

⇒ ASCRI (Asociación Española de entidades de Capital Riesgo)

- Teléfono: 91 411 96 17
- e-mail: info@ascricri.org
- Web: www.ascricri.org

⇒ Xesgalicia

- Teléfono: 981 541 621
- e-mail: xesgalicia@xesgalicia.org
- Web: www.xesgalicia.org

⇒ Unirisco

- Teléfono: 981 547 044
- e-mail: unirisco@usc.es
- Web: www.unirisco.com

⇒ Gesgaixa

- Teléfono: 981 121 530
- e-mail: gescaixa@caixagalicia.es
- Web: www.cxg.es

⇒ Vigo Activo

- Teléfono: 986 202 406
- e-mail: vigoactivo@vigoactivo.com
- Web: www.vigoactivo.com

8

El plan de negocio



8.1 Utilidad del plan de negocio

El plan de empresa o de negocio puede no ser fundamental para conseguir el éxito final en la financiación, pero es imprescindible para llegar a las fases donde el inversor tomará la decisión de participar o no en el proyecto

El plan de empresa o de negocio tiene, entre otras, las siguientes funciones para el emprendedor:

- Es un recurso fundamental en la planificación del desarrollo futuro de una empresa. La elaboración ordenada de cada uno de los epígrafes permite clasificar todos los procesos para la puesta en marcha de la empresa.
- Desde el punto de vista financiero es una herramienta fundamental para la presentación de los objetivos.
- Es la carta de presentación del emprendedor ante terceras personas (públicas o privadas como posibles socios, proveedores, clientes, entidades financieras, la administración,...).
- La definición concreta de la línea de actividad o en su caso la reordenación de la idea inicial. No es un documento estático, aun cuando debe valorar el punto de partida inicial.
- Es una herramienta interna de valoración de la puesta en marcha.

El diseño y ejecución del plan de empresa exige el seguimiento de una serie de recomendaciones, algunas de tipo formal (vocabulario, estructura, contenido), y otras de tipo cualitativo.

- Calidad de la información aportada, que sea oportuna, seleccionada, actualizada, comprobable y coherente.
- Información global, completa, con el objetivo de dar respuesta a todas las áreas de actividad.
- Accesible y homogéneo, el plan de empresa como herramienta de presentación de esta va a tener varios destinatarios, lo que hace necesario que facilite la comprensión a cada uno de ellos.

- ➔ La información recogida en los distintos apartados del plan debe ser coherente entre sí, este elemento será fundamental para determinar su viabilidad.

Para saber más puedes consultar el manual para emprendedores: *Cómo se elabora un plan de negocio* y ver ejemplos de planes de negocio en los Modelos de plan de empresa de Bic Galicia.

8.2 Qué evaluará el inversor del plan de negocio

Presentamos una relación de preguntas recogidas de la Guía sobre Capital Riesgo y coporate finance en la que podemos ver un listado de cuestiones que sirven de referencia para que los inversores determinen la calidad y alcance del plan de negocio.

Ponernos en el punto de vista del inversor y autoevaluar nuestro propio plan, nos permitirá mejorarlo completando aquellos aspectos donde falte información

➔ La Presentación

- ¿Qué opinión en conjunto le produce el plan de negocio?
- ¿Tiene el estilo correcto, en términos de claridad, concisión, homogeneidad, etc.?
- ¿Está la información que se aporta al plan lo suficientemente actualizada?
- ¿Qué mejoras haría en términos de presentación del plan?

➔ La Idea

- ¿Le ha impactado a la idea sobre la que se basa el proyecto como original y ambiciosa?
- ¿Cuáles son las principales innovaciones que ofrece?
- ¿Qué opinión tiene de la descripción del negocio que hacen sus promotores? ¿Se podría mejorar?

➔ Estudio de Mercado

- ¿Siente que el Mercado en el que se espera operar ha sido estudiado con suficiente detalle?
- ¿Qué datos se podrían añadir?
- ¿Qué piensa del análisis de la competencia que incluye el estudio? Teniendo en cuenta el sector de la industria, ¿piensa que habría que añadir más información sobre la competencia?

- ¿Se han considerado todas las barreras de entrada, actuales y futuras, o habría que incluir alguna más?

➔ La descripción comercial

- ¿Cuál es el nicho de mercado que va a ocupar el nuevo negocio?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas para entrar en este nicho de mercado?
- ¿Ha sido definido el cliente típico al que se dirige la propuesta?
- ¿Está de acuerdo con el perfil del público objetivo elegido, o se dirigiría a un segmento del mercado distinto?
- ¿Piensa que la estrategia de ventas propuesta es la adecuada para atraer al público objetivo?
- ¿Qué piensa del plan promocional y de publicidad? ¿Están suficientemente bien definidos y valorados a su coste real?
- ¿Qué otras medidas se podrían implantar?
- ¿Son realistas en su opinión las previsiones de ventas?
- ¿Se han explicado en el plan las hipótesis sobre las que se basan estas previsiones de ventas?
- ¿Considera que los canales de distribución propuestos son los correctos?
- ¿Son coherentes con la estrategia de ventas?

➔ La descripción técnica

- ¿Qué piensa de la descripción técnica? ¿Es comprensible o, por lo contrario, usa un vocabulario con demasiados tecnicismos, haciéndola incomprensible para los no iniciados?
- ¿Piensa que se han dado suficientes datos en lo referente al personal, terrenos, maquinaria, etc. para ser capaz de evaluar la viabilidad del proyecto? ¿Qué datos adicionales se podrían añadir?
- ¿Se han valorado correctamente todas las inversiones?

➔ El plan de compras

- ¿Se han definido con precisión las materias primas necesarias para hacer funcionar el negocio?



- ¿Se ha incluido una lista detallada de proveedores?
- ¿Incluye el plan las condiciones ofrecidas por los proveedores, tales como descuentos, plazos de pago, plazos de entrega, etc.?
- Si existen procesos estacionales, ¿se mencionan proveedores alternativos?
- ¿Qué otra información podría merecer la pena incluir?

➔ La estructura de la organización

- ¿Incluye el plan un organigrama de la empresa que los promotores desean crear?
- ¿Piensa que el equipo que se planea contratar es el correcto para este negocio?
- ¿Se corresponden los sueldos y salarios incluidos en el plan con la realidad del mercado?
- ¿Está definido el tipo de contrato de los empleados?
- ¿Se podrían ofrecer otros tipos de contrato que fueran más beneficiosos para la empresa que se desea crear?

➔ Estructura legal

- ¿Es la estructura legal que los promotores del plan proponen la adecuada, o sugiere una estructura legal distinta?
- Si el plan menciona el régimen fiscal bajo el que actuará la empresa, ¿qué cambios propondría?
- ¿Ofrece el plan una lista detallada de los pasos a dar para la creación de la empresa, junto con el coste de los mismos?
- ¿Le parece a bien la elección de socios propuesta por el promotor del plan, o le daría a la empresa una estructura de capital distinta?

➔ El estudio económico / financiero

- ¿Cuál es su opinión acerca de las hipótesis sobre las que se basa la evaluación económica y financiera de la empresa?
- A la vista de las proyecciones financieras del plan, ¿cuál es su valoración del proyecto desde un punto de vista económico / financiero?
- ¿Añadiría otros parámetros financieros a los que están incluidos en las previsiones financieras del proyecto?

➤ Evaluación del Riesgo

- ¿Piensa que los autores del plan han evaluado de manera correcta el riesgo, o se le han pasado por alto algunos factores que podrían constituir un riesgo serio para la viabilidad del proyecto que se está analizando?
- ¿Menciona el plan acciones alternativas a seguir si se materializa cualquiera de los riesgos mencionado?

➤ Conclusiones

- ¿Ofrecen los autores el resumen del proyecto que en su opinión merece el Plan?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes del proyecto?
- ¿Y cuáles son sus puntos débiles?
- A la vista de los C.V. de los promotores, ¿piensa que serán capaces de llevar el proyecto al éxito?
- ¿Invertiría en el proyecto?



9

La presentación del proyecto



En el proceso de presentación del proyecto la entrevista personal y/o la exposición del proyecto tendrá una importancia decisiva, a ella se suele llegar tras haber presentado el plan de negocio o el resumen ejecutivo y haber despertado el interés de los potenciales inversores con éste.

9.1 Preparar la presentación

Para realizar una exposición con éxito es recomendable tener en cuenta estas cuestiones:

⇒ Dominar el proyecto.

Es la más importante, se debe de conocer la empresa o el plan de empresa en profundidad. No significa tener el discurso memorizado, sino contar con un mapa memorístico; es decir, un mapa mental de exposición de ideas basadas en el conocimiento “desde dentro” del proyecto y sus distintas áreas

Dominar el proyecto supone estar preparado/a para las preguntas para las que ya se tiene respuesta; ser capaz de improvisar soluciones a problemas que no se habían planteado con anterioridad; demostrar ilusión y entusiasmo durante la exposición del proyecto y tener la capacidad de observar la reacción del auditorio durante el discurso porque esto permitirá flexibilizarlo a partir de la estructura inicial.

⇒ Conocer a la audiencia y vincularse con ella en emocionalmente

Conocer el perfil de los interlocutores es importante para preparar la estrategia discursiva. Además, tener información previa de las personas que escucharán el discurso servirá para crear un ambiente que favorezca la empatía, ganar confianza y facilitar la conexión con el auditorio.

Aspectos personales (aspecto físico, edad, sexo o personalidad), profesionales (cargo, grado de disciplina o perfeccionismo) y de la organización a la que pertenecen (entidad de promoción económica, de inversión o capital riesgo, financiera o administración,) servirá para adaptar la imagen a transmitir, temas sobre los que profundizar o aspectos a destacar.

Preparar el material.

El material de apoyo a la presentación puede ser genérico (dossier de información del proyecto), demostrativo (una "demo" de aplicación informática, de producto o servicio, una maqueta, un diseño, etc.) o aclaratorio de algún apartado específico. Todo el material con el que se cuente deberá estar organizado y el uso del mismo deberá ser elegante. Esto no siempre va a ser fácil, sobre todo porque se recomienda contar con gran cantidad de material que se utilizará en las presentaciones en función del tiempo del que se disponga.

Gestionar el tiempo antes y durante la presentación

Todo el esfuerzo dedicado a la presentación se podría ver frustrado si se llega tarde. Por eso la primera recomendación es llegar con tiempo para evitar atascos, contratiempos o retrasos de última hora. Es importante conocer con anterioridad el tiempo del que se dispondrá, porque el contenido y el estilo variarán en función de si se dispone de una hora o 15 minutos. Es probable que no se disponga del tiempo necesario para contar todo lo que se quiere contar, por lo que es necesario saber dosificar el material de apoyo durante la exposición, resumir y centrarse en las ideas, hechos, datos e información relevante. Igualmente, la persona emprendedora ha de estar preparada para encontrarse con determinadas actitudes por parte de la audiencia en función de la hora del día a la que se realice. Si la presentación se realiza a una hora "mala" (por ejemplo, tras la comida) o viene precedida de varias presentaciones previas de otras personas, es probable que se cuente con retrasos (y se tenga que acortar la duración) o simplemente que el público esté cansado y se vea mermada su capacidad de atención.

Prever preguntas y preparar respuestas.

Las respuestas pueden ser incorporadas en la presentación o ser retenidas esperando el "golpe de efecto" cuando el auditorio formule las preguntas previstas.

Ensayar el discurso delante de público.

Si bien en ocasiones se recomienda el ensayo de un discurso delante de un espejo, lo cierto es que esta técnica no es muy recomendable porque puede desviar la atención. Lo más recomendable es grabarse o buscar "público cualificado" dispuesto a escuchar el Plan de negocio. Por "público cualificado" entendemos aquellas personas de interés para ser los receptores del mensaje. Personas que conocen el sector de actividad donde se enmarca el proyecto, empresarios/as, familiares o amigos/as son algunas de las personas que podrían proporcionar críticas constructivas sobre el interés y la forma de presentar el proyecto. El ensayo de la presentación debe ajustarse al tiempo disponible (por lo que se recomienda que sea cronometrado) y se utilizarán las herramientas visuales y/o demostrativas seleccionadas. Lo ideal es poder realizar el último ensayo en el propio lugar de presentación del proyecto.

➔ Preparar el escenario.

No siempre se estará en disposición de que quien organiza la presentación del proyecto se encargue de que el escenario sea el óptimo. Por eso se recomienda visitar y familiarizarse previamente con el espacio (si es posible, incluso asistiendo a presentaciones anteriores). En todo caso, es imprescindible averiguar de qué elementos se dispondrá (proyector, ordenador portátil, conexión a Internet...) y de llevar aquellos que se necesiten y no estén a disposición. Es recomendable llevar más de una copia de

la presentación y, de ser posible, tenerla preparada en el propio portátil por si surgen dificultades informáticas inesperadas en el ordenador que se pone a disposición para la presentación. En todo caso, la preparación del escenario no puede ser determinante para que la presentación tenga éxito; es decir, la seguridad de quien expone y el dominio del plan de empresa serán las verdaderas claves de éxito aún cuando fallen todos los soportes y elementos de apoyo.

⇒ Preparar el inicio de la presentación.

Dado que la primera impresión influye en el nivel de receptividad del público sobre el resto del discurso, se recomienda preparar de forma específica la forma de comenzar.

El nerviosismo es mayor en los primeros momentos de la presentación con lo cual tener esta parte especialmente preparada facilitará reducir la tensión y con ello hacer mejor la presentación.

Una tendencia generalizada es apagar las luces para que la imagen de las diapositivas se vea mejor. Los proyectores actuales son perfectamente capaces de proyectar una imagen nítida en condiciones de luz tenue, así que no se deberían apagar las luces. Si están apagadas será muy difícil observar al auditorio y desarrollar la técnica de retroalimentación que permita adaptar el discurso según la reacción del público ante lo que se dice o se muestra.

De igual manera, el mensaje final debe de estar preparado y recoger una conclusión de la presentación con un mensaje claro y directo.

9.2 Estructura de la presentación

No existen estructuras de presentación universales ya que el tipo de empresa (tecnológica, de servicios, industrial...) el tiempo disponible, el auditorio, la fase de la misma (es un proyecto, quiere expandirse, consolidarse...) ..etc condicionan el diseño de la misma.

En cualquiera de los casos es imprescindible transmitir un amplio dominio del proyecto y del sector donde se va a implantar; así como pasión por el mismo.

No solo se invierte en proyectos, sino sobre todo en personas. Por ello no se trata de memorizar una presentación sino de que esta permita o sirva de guión para contar el proyecto y si es posible iniciar un diálogo con los inversores.

Desarrollamos a continuación una estructura tipo de presentación o exposición de un proyecto de negocio.

9.2.1 Introducción

En la introducción se incluirán tres elementos: Presentación, problema y solución

➔ Presentación

La introducción del Plan de negocio girará en torno a la presentación de emprendedor/es y empresa, destacando los aspectos del Currículum (habilidades o conocimientos) de utilidad para la empresa.

Indicar quién es usted, qué función tiene en la empresa y cuál ha sido su experiencia. Por ejemplo: *"Hola mi nombre es XXX y soy el fundador de esta empresa, antes de iniciar este proyecto he dirigido/trabajado en xxx"*

Explicar qué hace su empresa con una frase breve y clara: *"Nosotros hacemos X que permite a Y (los clientes) hacer/obtener Z (el beneficio para el cliente) en menor tiempo, más barato o con más calidad."*

Por ejemplo: *Nuestra empresa es una clínica de belleza que utiliza un software que permite ver a los clientes como le quedará su corte de pelo o maquillaje a su rostro, ampliando la oferta de posibilidades y el grado de satisfacción de los mismos.*

➔ Problema

El planteamiento del problema servirá para recrear una situación donde se pueda aplicar el producto o servicio. Sería recomendable ilustrar la explicación con un caso o ejemplo, como puede ser a través de un enlace a un vídeo o una imagen.

Para configurar la descripción del problema podemos describir alguna de estas ideas: quién lo tiene, cuanto le cuesta solucionarlo, cuáles son los defectos de la solución que se usa actualmente.

A la hora de plantear el problema no se debe presuponer que la audiencia lo conoce en profundidad, pero tampoco caer en el extremo contrario y explicar aspectos obvios o de conocimiento común.

Si el problema y/o nuestra solución implican cuestiones tecnológicas explíquelo de manera accesible y en lenguaje que no sea técnico.

➔ Solución

La importancia de la solución propuesta puede requerir una o varias transparencias distintas que sirvan para proporcionar una visión general del producto/servicio, utilidades y beneficios.

La solución, en lo posible debe de ser presentada de forma concreta. Destacando los elementos que lo hacen diferente y mejor que la competencia (experiencia de uso, precio, ergonomía, tamaño...etc)

Si la solución afecta a distintos segmentos de público o mercado es conveniente centrarse en el que más nos interesa (por número, importancia económica, índice de consumo...)

El inversor estará valorando si la solución es factible, rentable (en la relación fabricación-precio de ven-

ta), si los clientes la demandarán y percibirán los elementos diferenciadores y si existe algún riesgo en el desarrollo que queda pendiente del producto o servicio (al tratarse de una empresa o producto que aún no está en funcionamiento).

La definición de qué hace el producto debe de acompañarse de una explicación de porqué eso es importante o útil para el cliente exponiendo un ejemplo de la "vida real" Esto en ocasiones se olvida y se limita a explicar las cualidades del producto o servicio dando por hecho que el potencial inversor deducirá las utilidades para los clientes.

Exponemos un ejemplo de una empresa TIC.

Descripción: *Diseñamos un sistema de geoposicionamiento cruzado con las redes sociales*

Explicación de utilidad: *Esto permitirá que los clientes ubiquen su local en los mapas de google o de Gps de los móviles acompañadas de las valoraciones de uso que han hecho los usuarios de las mismas*

Ejemplo real: *Una persona que por ejemplo busque una heladería en una ciudad que no conozca podrá encontrarlas en su aplicación de móvil y ver cómo lo han valorado otros clientes y qué recomendaciones o opiniones han dejado.*

9.2.2 Mercado

En la presentación del mercado se podrán incluir cinco elementos: Clientes, competidores, posicionamiento, comercialización y promoción.

⇒ Clientes

En este apartado se dará cuenta de la segmentación de mercado (potencial y real), justificación del segmento seleccionado, características de los clientes potenciales y fundamentos de la valoración positiva que se espera que haga el cliente. Quiénes son los clientes, cuánto valen (volumen de mercado), si ya tiene clientes quiénes son, cómo son (públicos, privados, tamaño de las empresas, frecuencia de compra..etc)

El inversor debe de obtener respuesta a las preguntas de ¿Qué grupos o individuos se beneficiarán más de este producto o servicio? , ¿Será sencillo adoptar este nuevo producto o servicio?, ¿en qué forma es probable que se beneficien los usuarios iniciales, (costes, tiempos, desempeño organizacional, mejor acceso a la información...)

⇒ Competidores

En este apartado se hará una referencia a los competidores, dejando clara la diferenciación y ventajas de la empresa o producto/servicio frente a la competencia.

Se pueden incluir información como indicar qué están haciendo las empresas más fuertes del sector, cómo se vencerá la inercia de los clientes que actualmente compran el servicio o producto a otra

empresa, qué empresas tienen un carácter más innovador y podrían superar o mejorar los posibles elementos diferenciadores que actualmente se tienen respecto a la competencia

➔ Posicionamiento

Analizado mercado y competencia, se justificará el posicionamiento que tendrá la empresa en el mercado (como resultado del análisis de los puntos anteriores), para lo que puede ser interesante mostrar logo o imagen corporativa de la empresa que introduzca elementos atractivos a la presentación. La importancia y cantidad de información aquí recogida se podrá incorporar en la diapositiva anterior si no es lo suficientemente relevante.

➔ Comercialización

En este punto se dará cuenta de cómo se va a llevar a cabo la venta del producto/servicio

Se indicará cómo se logrará que los clientes conozcan el producto o servicio, cómo se estimulará a los clientes para que lo adquieran, como se organizará el proceso para que quien toma la decisión de compra encuentre fácilmente el producto, indicar si existirá servicio postventa o no y su coste para el cliente.

Debe incluirse también la política de precios, más allá de decir el importe se trata de explicar cómo y porqué se cobra (por el producto, por la suscripción, por prestar un servicio, tarifa plana,...)

➔ Promoción

La promoción y publicidad de la empresa puede requerir de una diapositiva distinta o ser incorporada en este apartado de comercialización, todo dependerá de la importancia del apartado y los elementos utilizados para hacer más atractivos los contenidos.

9.2.3 Organización

En la presentación del mercado se podrán incluir aspectos como la forma jurídica y organigrama:

➔ Forma jurídica

La elección de la forma jurídica puede ser un tema a tratar en profundidad por las características de la organización interna (por ejemplo en el caso de una cooperativa) o comentarse como un punto dentro del siguiente apartado.

➔ Organigrama

En este apartado se intentará recoger un gráfico o esquema de la estructura organizativa, que será la base para explicar la relación de puestos de trabajo y las tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto.

9.2.4 Plan económico financiero

La presentación del plan económico financiero incluirá:

⇒ Plan de inversión

Un esquema recogerá una previsión detallada de la inversión durante los 5 primeros años de la empresa.

⇒ Plan de financiación

Un esquema recogerá una previsión de la financiación para la puesta en marcha de la empresa. El esquema recogerá las líneas de financiación a corto y a largo plazo.

⇒ Cuenta de resultados

Se hará un resumen de la previsión de resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años.

⇒ Punto de equilibrio del proyecto

El momento en que costes e ingresos se igualan. Su estimación en ventas y plazo.

⇒ La recuperación de la inversión.

El momento en que se estima que los ingresos acumulados hayan alcanzado a cubrir lo aportado por los inversores (incluyendo o no los déficits de los primeros momentos en caso de haber existido)

9.2.5 Necesidad de fondos

Existe una última diapositiva relativa a la necesidad de fondos que es imprescindible en ella se incluirá:

- Los fondos con los que ya cuenta el proyecto tanto del promotor/es como de otros inversores o entidades financieras o administración.
- La necesidad de capital que tiene actualmente el proyecto, ésta ha sido el motivo de toda la presentación realmente. Los fondos necesarios deben de moverse dentro del rango de inversión media de la entidad o inversor con el que está tratando (en mínimos y máximos) o en caso ser superior plantear cómo se complementará
- A qué se destinarán los fondos. Comercialización, publicidad, fabricación del producto..y qué ítems permitirán comprobar su utilización correcta.
- Necesidades futuras de fondos. Si se preveen nuevas necesidades de financiación es recomendable comentarlo

- Estrategia de salida. Cuál es el horizonte temporal y la fórmula para la salida del capital aportado por los inversores (venta de la empresa, recompra de las acciones o participaciones por parte de los promotores).

9.2.6 Cierre de la presentación

Las formas más habituales y correctas de concluir una presentación son:

- ⇒ Resumiendo lo dicho y haciendo referencia al mensaje resumen de la presentación en una línea.
- ⇒ Destacando los puntos fuertes y las oportunidades del proyecto y relativizando la importancia de los puntos débiles y las amenazas.

El comentario final debe hacerse sin ningún tipo de introducción, yendo directamente al mensaje final que se quiere transmitir y antes de dar paso al turno de preguntas.

Si el emprendedor recibe felicitaciones por el proyecto, éstas deben aceptarse con agradecimiento sincero, aprovechando la oportunidad para conocer el grado de apoyo del proyecto, intercambio de tarjetas o emplazamiento para una reunión privada.

Probablemente la parte final de la presentación de un proyecto empresarial (conclusiones y turno de preguntas) será la última imagen con la que se queden las personas presentes en la presentación. Además, será éste el momento de demostración de la profesionalidad de un emprendedor en el momento previo a dar el salto al mundo empresarial.

9.3 Turno de preguntas

9.3.1 Recomendaciones

Algunas recomendaciones para superar con éxito el turno de preguntas son:

- Contestar si es posible en el momento en que surja la duda y hacerlo de forma clara y precisa.
- Mientras se formula una pregunta, es aconsejable mirar a la persona que lo hace, pero al responder se debe mirar a todo el público.
- Si se desconoce la respuesta a una pregunta decirlo claramente. Comprometerse a analizar los datos y complementar el proyecto con esta información adicional, procurando que la respuesta sea favorable al proyecto.
- Si la pregunta no se entiende, se puede solicitar expresamente que la repitan.

- Ser siempre educado. Puede ocurrir que la seguridad del emprendedor ponga de manifiesto brusquedad, impaciencia o una actitud a la defensiva durante el turno de preguntas. De ser así, se corre el riesgo de perder la simpatía de la audiencia, y con ello la oportunidad de la persuasión. Por eso aunque se trate de una pregunta hostil o malintencionada, el emprendedor deberá aprovecharla para demostrar su dominio, no sólo del proyecto, sino incluso de la situación si ésta es incómoda.

El exceso de preguntas puede ser un buen síntoma, porque eso significa que el público ha estado atento y el tema ha resultado interesante. De ser así, se deberá aprovechar esta circunstancia para invitar a los interlocutores a seguir hablando al final de la presentación, entregar tarjetas, indicar correo electrónico o emplazar para una reunión privada.

9.3.2 Saber escuchar

La mejor manera de responder correctamente a una pregunta comienza con escucharla, comprenderla e interpretarla correctamente. Saber escuchar es una habilidad importante dividida en cinco niveles: retroalimentar, parafrasear, clarificar, empatizar y escuchar activamente.

Retroalimentar

La retroalimentación significa “ida y vuelta” y en este caso, servirá al emprendedor para compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información que le ayude a adaptar y mejorar las respuestas.

Parafrasear la pregunta

En el segundo nivel de escucha, se puede parafrasear la pregunta reflejando los puntos planteados por el que la ha hecho. Por ejemplo: “lo que usted está diciendo es que los requisitos comunitarios impuestos al fabricante serán restrictivos para el desarrollo de la actividad, ¿es esto?”. La respuesta más probable del que hace la pregunta es “sí”. Desde el principio, el emprendedor ha conseguido un acuerdo. Entonces podrá pasar a la retroalimentación, pero al menos habrá creado un oyente más receptivo, porque ha conseguido que asienta con la cabeza al parafraseado de la pregunta.

Clarificar los temas

El tercer nivel de escucha incluye profundizar un poco más en las palabras del que formula el interrogante para identificar las verdaderas preocupaciones. Un ejemplo de respuesta en este nivel sería: “Los costes variables son elevados si tenemos en cuenta el 75% de costes asociados a la materia prima de fabricación. Sin embargo, los costes asociados a mano de obra directa son del 22% y de transporte sólo suponen el 3%. Efectivamente, reducir los costes asociados a materia prima sólo se podrá hacer cuando el volumen de facturación sea tan alto que nos permita negociar con el proveedor. Desgraciadamente, inicialmente no podremos reducir estos costes”.

En este caso se ha establecido un nivel de complicidad con el que hace la pregunta. Al puntualizar, sin embargo, se ha dado un paso más. Se ha demostrado a la audiencia que se puede pensar y que se



están tratando de resolver los problemas que van surgiendo. De este modo, se controla mucho mejor el turno de preguntas.

Empatizar

El cuarto nivel, el de la escucha empática, significa demostrar que se comprenden los sentimientos del cliente o de la persona que hace la pregunta. El oyente empático descubre emociones similares dentro de su propia experiencia y las comparte con el que plantea el dilema. Un ejemplo podría ser: "Efectivamente, el objetivo de ventas para el primer año está por debajo del mercado potencial analizado. Gracias a nuestra experiencia profesional anterior, comprobamos y entendimos perfectamente la decepción y/o el enfado de los clientes cuando el trabajo no se hace en el plazo convenido. Por eso nos hemos propuesto rechazar instalaciones que retrasen otros plazos comprometidos".

La empatía tiene la inestimable ventaja sobre los primeros tres niveles de la escucha de que demuestra a la otra persona que se comprende la situación y, en el caso del ejemplo, se utiliza para marcar la diferencia con la forma de trabajar habitual en el sector.

Escuchar activamente

Si se escucha activamente, se podrán identificar las emociones subyacentes en las palabras del que hace la pregunta. En este caso, suele ser la emoción la que se esconde tras la pregunta. La escucha activa es el método más eficaz para responder a una pregunta hostil o de menosprecio del proyecto. Por ejemplo: "Entiendo su cansancio a estas alturas de la tarde y después de haber escuchado tantos proyectos. Si prefiere, puedo aclarar lo que usted considere a la salida, cuando finalice el turno de preguntas".

Identificando el estado emocional del que hace la pregunta, el emprendedor no sólo se pone en el lugar del que hace la pregunta (empatía), sino que se muestra la verdad que se esconde tras una actitud hostil. La escucha activa incorpora empatía, pero la supera.

9.4 Después de la presentación

Como conclusión, cabe destacar que la habilidad para hablar y hacer presentaciones en público debe ser entendida como un proceso de mejora continua. Por ello, una vez acabado el acto se debe evaluar el nivel de satisfacción del público y detectar posibles errores o vías de mejora. Se deberá considerar que cada participación en público es un ensayo para la siguiente ocasión. Si además se tiene en cuenta que el emprendedor se convertirá en empresario, tendrá que enfrentarse a situaciones como esta en distintas ocasiones (presentación ante clientes, trabajadores, colaboradores o bancos).

Aunque en el caso del emprendedor la satisfacción del público vendrá determinada por el interés en apoyar el proyecto empresarial, el objetivo se puede conseguir o no por cuestiones ajenas al tipo de exposición (presupuesto agotado, el proyecto no encaja en la línea de apoyo o inversión, etc.). Por eso se deben buscar otros mecanismos que evalúen específicamente la intervención (la propia intuición y sensaciones al concluir, opinión de algún miembro del auditorio, solicitud de cumplimentación de cuestionario, etc.).

9.5 La comunicación en la presentación

La comunicación verbal

El timbre y el sonido de nuestra propia voz suele resultar extraña cuando la escuchamos grabada. Por eso el emprendedor deberá conocer, controlar y educar su voz. La entonación, el tono, el volumen, el ritmo y la vocalización son aspectos importantes a tener en cuenta para evitar la monotonía de la oratoria. Para evitar esta situación, se recomiendan los siguientes consejos:

- Hablar de forma natural, sin forzar acentos o entonaciones que no sean los propios.
- Articular las palabras con claridad.
- Evitar el uso de coletillas o tics verbales (“ehh”, “es decir”, “vale”, “esto”...)
- Controlar la cadencia, hablando a un ritmo más despacio o más rápido, según la actitud del público (por ejemplo, si la presentación se hace después de comer, una cadencia a un ritmo lento puede repercutir negativamente en la atención del auditorio)
- No empezar las frases con un volumen elevado para ir disminuyéndolo a medida que se avanza en la exposición.
- Controlar la intensidad vocal, hablando un poco más alto de lo habitual (aunque se use micrófono).
- Hacer pausas respiratorias de vez en cuando y utilizar los silencios para provocar la reflexión sobre alguna idea. El objetivo en algún caso podría ser provocar alguna pregunta sobre la que el emprendedor ya tiene preparada la respuesta.
- Jugar con subidas y bajadas de volumen, cambios de ritmo y de tonos de voz para captar la atención y para resaltar las ideas más relevantes.

La comunicación no verbal

A continuación se recogen algunos consejos para controlar el mensaje que transmite el cuerpo durante una presentación pública:

- Mostrar un gesto amable (cuerpo distensionado, sonrisa, etc.).
- El movimiento de las manos y los brazos debe estar ensayado y debe servir para enfatizar lo que se está diciendo. Igual que no es recomendable cruzar los brazos o tener las manos en los bolsillos, también hay que controlar el exceso gestual y transmitir naturalidad.
- Si se cuenta con atril, es recomendable separar las piernas ligeramente (para evitar cansancio) y no ocultar las manos detrás de él.

- En caso de no contar con atril, se aconseja moverse de forma natural dominando el “espacio escénico”.
- Se evitará dar la espalda al público. En el caso de que la persona deba girarse para indicar algo en la pantalla, no se perderá el contacto visual con el público de forma continuada. Esto también permitirá comprobar si el público está entendiendo los datos o se requiere profundizar en la información.
- Aunque la manipulación de objetos sirve para aliviar tensiones, se intentará no jugar con ellos ni caer en tics gestuales.
- No fijar la mirada en una sola persona o punto del auditorio. La mirada es un medio de conexión entre emisor y receptor, pero debe abarcar a toda la audiencia, cambiando la mirada de una a otra persona.
- Vestir de forma apropiada para la ocasión. Independientemente del estilo, la persona ha de tener en cuenta el contexto y el perfil de los interlocutores y adaptar el aspecto manteniendo la comodidad y naturalidad.

9.6 Mentiras habituales en las presentaciones

Guy Kawasaki en el capítulo “el arte de conseguir capital” de su libro el Arte de empezar comenta 10 “mentiras” que suelen trasladar los emprendedores a los inversores, y que probablemente éstos ya han oído en muchas ocasiones con lo cual debemos de evitarlas en nuestras presentaciones.

1. Las proyecciones son conservadoras

En ocasiones las previsiones económicas reflejan grandes crecimientos de las empresas en los años posteriores al de lanzamiento. Estas cifras suelen ir acompañadas de la idea o la frase de que las proyecciones en la elaboración del plan económico han sido conservadoras.

La sensación que se traslada es la falta de coherencia del plan de negocio y del rigor de los datos

2. Somos los primeros o “no existe competencia”

Esta mentira tiene dos vertientes. Podría no ser cierto, y sí exista la competencia -es lo más probable- con lo cual traslada una mala imagen del resto del proyecto y del plan de negocio, ya que si no se ha podido identificar a la competencia la imagen de rigurosidad con la que se ha estudiado el proyecto se ve reducida

No se trata de demostrar que no existe competencia sino de que tu producto o servicio es mejor. Esto no significa que no debas de valorar con realismo a la competencia y los puntos en que ésta supera a tu proyecto

La otra posibilidad es que los inversores coincidan con el promotor y consideren que no hay compe-

tencia simplemente porque no existe un mercado (demanda) para ese producto o servicio

3. Varios inversores están ya evaluando el proyecto.

El inversor puede oír esto pero lo más probable es que piense que simplemente se ha presentado el proyecto en otras rondas de negociación o portales de internet y todavía no se ha rechazado.

El número de inversores es además reducido, y es posible que existan relaciones entre ellos o que estén en contacto entre sí e intercambien información de determinados proyectos con lo cual podrían comprobar esta afirmación que de no ser cierta dejaría en mal lugar al emprendedor.

4. El competidor X es demasiado grande para ser una amenaza

Reducir la importancia de la competencia, especialmente de empresas ya consolidadas por su tamaño y/o lentitud de respuesta suele demostrar desconocimiento del mercado.

La alternativa a menospreciar a las empresas asentadas pasa por decir que se trabajará en colaboración con ella, o que se tratará de explotar un nicho de mercado que por el momento la competencia no ha decidido explotar.

5. El estudio de mercado X prevé que el mercado de Y será de X millones de euros en dos años

Frente a un trabajo de ir desgranando el mercado total, el potencial y el real en el que las cifras y potencial de ventas de la empresa probablemente tengan un carácter más reducido, los emprendedores en ocasiones presentan la imagen de un mercado muy atractivo en el que entrar.

Que el mercado sea muy grande y atractivo no quiere decir que el vehículo para acceder al mismo (nuestra empresa) sea el correcto. No se invierte en mercados sino en empresas que actuarán dentro de un mercado.

6. Con un 1% del mercado tendremos unos beneficios de X euros

Relacionado con la mentira anterior, insistimos en que lo mejor es trasladar cifras creíbles sobre el mercado potencial y real de la empresa.

La idea de con el 1% del mercado de X país implica que se abordará un mercado potencial muy amplio (no suele ser cierto) y que se conseguirá ese porcentaje (también puede ser difícil)

7. Una importante empresa va a firmar un contrato con nosotros la próxima semana

Las expectativas tienen que ser reales y garantizarles al 100% sino, las promesas que no se pueden cumplir perjudicarán a la empresa más de lo que lo benefician las expectativas. Los cambios –y negativos– de la situación ante los inversores son muy perjudiciales. La idea que transmite Kawasaki es que se debe comunicar únicamente aquello que ya sea real y no lo que simplemente sea una posibilidad.

8. Una persona muy importante se unirá al equipo cuando tengamos la financiación

Esta "mentira" está directamente relacionada con la anterior.

9. La patente permitirá mantener una garantía del negocio

Las patentes no pueden garantizar la viabilidad de un negocio, pueden permitir una ventaja competitiva inicial, especialmente en sectores en el que la tecnología y la innovación tengan un mayor peso (biotecnología, medicina, tecnología y aplicaciones informáticas y para móviles...etc).

Basar la rentabilidad del negocio en la defensa de la patente es demasiado optimista porque esta defensa (justificada o no) puede tardar años en ejecutarse, en el caso de denuncia y requerir de grandes costes económicos.

10. Tenemos un equipo con prestigio reconocido

Esta mentira es la que menos se suele "contar" a los inversores ya que un proyecto que se inicia desde cero probablemente no cuente con profesionales reconocidos en el sector (personas que suelen tener altos salarios) que dejan su actividad por un nuevo proyecto.

En el caso de ser real, los inversores no dejarán de tener en consideración que esas personas han tenido éxito en determinadas circunstancias (trabajando en una empresa en la que contaban con X recursos de personal, dinero, prestigio...etc) y la experiencia que inician es un nuevo proyecto.

10

Bibliografía



- Manuales prácticos para emprendedores: *Cómo presentar un proyecto en público*. CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuales prácticos para emprendedores: *Cómo elaborar un plan de negocio*. CEEI Galicia S.A. (2008)
- Manuales prácticos de gestión. *Guía básica de financiación*. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Fichas informativas. Fuentes de financiación. CEEI Galicia S.A. (2008)
- Guy Kawasaki. *El arte de empezar*. (2005)
- Consejos de inversores a iniciadores Coordinado por iniciador..2010
- *La primera venta del emprendedor*. Eduardo Remolins.2010
- *Los business angels innovando en la cultura de la financiación de la empresa* (2009). Ministerio de Industria, comercio y turismo



galicia



UNIÓN EUROPEA
FONDO SOCIAL EUROPEO
"O FSE inviste no teu futuro"



XUNTA DE GALICIA