

Atrae investidores para o teu proxecto





Atraer inversores para o teu proxecto

CADERNOS PRÁCTICOS. XESTIÓN 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
DESEÑO E 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 sen o consentimento por escrito ou autorización dos titulares do “copyright” baixo as penas previstas pola lei, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a repografía e o tratamento informático e a súa distribución a través de aluguer ou préstamo de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos..

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Para saber mais	9
2. OS INVESTIDORES PRIVADOS	11
2.1 Características dos investidores privados.....	13
2.2 Contactar cos investidores.....	15
2.3 Que valora un investidor	17
3. INVESTIDORES PRIVADOS: REDES DE BUSINESS ANGELS	19
3.1 Que son e que tipos de redes existen	21
3.2 Redes de <i>Business Angels</i>	22
4. ATRAER UN BUSINESS ANGEL: ESTUDO DO PROXECTO	25
5. ATRAER UN BUSINESS ANGEL: NEGOCIACIÓN	33
6. ATRAER UN BUSINESS ANGEL: INVESTIMENTO	39
7. INVESTIDORES PRIVADOS: SOCIEDADES DE CAPITAL RISCO (SCR)	51
7.1 Que son as SCR.....	53
7.2 Tipos de SCR.....	54
7.3 Atraer capital risco o proxecto	54
7.3.1 A entrada de capital risco na empresa	55
7.4 Relación de entidades de capital risco.....	56
8. O PLAN DE NEGOCIO	57
8.1 Utilidade do plan de negocio	59
8.2 Que avaliará o investidor do plan de negocio.....	60
9. A PRESENTACIÓN DO PROXECTO	65
9.1 Preparar a presentación	67
9.2 Estrutura da presentación	69
10. BIBLIOGRAFÍA	81

1

Introducción



Introdución

Esta publicación forma parte da colección de **“Cadernos Prácticos de Xestión empresarial”**, un novo recurso que Bic Galicia pon a disposición de emprendedores, empresarios e técnicos e apoio á creación de empresas.

A colección está integrada por unha serie documentos nos que se abordan distintas áreas temáticas sobre actividades relacionadas coa xestión empresarial:

- ⇒ Desenvolver a política comercial da empresa e medir a súa efectividade.
- ⇒ Diseñar a planificación estratéxica da empresa.
- ⇒ Mellorar a posta en marcha e seguimento da política de recursos humanos.
- ⇒ Xestionar os recursos financeiros.
- ⇒ Implementar elementos 2.0 na empresa.
- ⇒ Etc.

Na súa elaboración utilizáronse as publicacións Bic Galicia, hibridando os seus distintos contidos para crear un novo produto que dea resposta a preguntas ou temas concretos e específicos da xestión empresarial.

Por iso, todos os cadernos prácticos contan cun apartado específico no que se indica que ferramentas de Bic Galicia permitirán ampliar información sobre o tema analizado.

Metodoloxía

O proceso de elaboración dos cadernos, desde o punto de vista metodolóxico, baseouse en:

- a utilización de fontes secundarias, especialmente aquelas ferramentas, publicacións e documentos desenvolvidos e deseñados por Bic Galicia e outras fontes secundarias especializadas sempre que o contido destas achegue valor engadido ao caderno;
- a utilización de información obtida directamente a través de fontes de información primaria, concretamente achegas, opinións, consellos e suxestións realizadas por expertos/as na materia tratada no caderno.

A través desta nova colección, o Bic Galicia pretende:

- Responder de forma concreta e específica ás demandas de información ou dúbidas das persoas emprendedoras e empresarios/as facilitando o acceso á información desagregada en diferentes publicacións.
- Mellorar a difusión e o coñecemento dos recursos xa existentes de Bic Galicia, que serían as fontes sobre as que ampliar información e afondar no tema que se analiza.
- Facilitar a xestión empresarial e a posta en marcha de medidas e accións concretas necesarias no ámbito empresarial.
- Optimizar o uso dos seus recursos recuperando e reutilizando a súa base de publicacións para desenvolver novos contidos que respondan a novas necesidades de emprendedores, empresarios e técnicos de promoción económica.

Obxectivos deste caderno

Este caderno describe o proceso para atraer capital de investidores privados, —*business angels* e sociedades de capital risco—: que son, como se contacta con eles, que valoran e demandan nos proxectos que apoian e como realizar presentacións que aumenten as posibilidades de éxito.

Neste caderno poderanse ver cuestións como:

- Que son os *business angels*.
- O proceso de negociación e entrada na empresa dun *business angel*.
- Que son as sociedades de capital risco.
- Como contactar cos investidores privados.

- Que espera un investidor privado do plan de negocio.
- Como realizar unha presentación con éxito.
- Erros que cómpre evitar nas presentacións.
- Etcétera.

1.1 Para saber máis

Para ampliar a información sobre como atraer capital privado e as diferentes fontes de financiamento existentes no mercado, poderanse consultar os seguintes recursos de Bic Galicia no seu portal www.bicgalicia.org.

- Manuais prácticos de xestión. Guía básica de financiamento. CEEI Galicia S.A. (2009)
- Fichas informativas. Fontes de financiamento. CEEI Galicia S.A. (2008)
- Manuais prácticos para emprendedores: Como presentar un proxecto en público. CEEI Galicia S.A. (2010)
- Manuais prácticos para emprendedores: Como elaborar un plan de negocio. CEEI Galicia S.A. (2008)

2

Os investidores privados



2.1 Características dos investidores privados

Un proxecto empresarial, independentemente de que sexa na súa posta en marcha, consolidación ou expansión internacional, vaise xerando nunha sucesión de pasos, dende o momento no que xorde a idea, ata que esta se materializa e se implanta. Aínda que as limitacións financeiras orientan dende un primeiro momento a dimensión do proxecto que se vai acometer, non é ata que dispoñemos dun proxecto ben estruturado, cando nos formulamos como financeiro.

É neste momento cando xorden cuestións como canto diñeiro necesito?, canto podo achegar?, canto diñeiro me prestará o banco?, cal é o instrumento financeiro que máis me convén?

Ademais dos instrumentos financeiros que existen en bancos e caixas, un emprendedor ou empresario pode intentar captar fondos de investidores privados (malia que nalgúns ocasións detrás de varios deles se poidan encontrar organismos públicos) como:

- familia e amigos;
- fondos de capital risco (privados, públicos e mixtos);
- *business angels*;
- investidores industriais.

Evidentemente, cada un destes investidores ten unhas características específicas que o fai diferente dos demais; non obstante, para un emprendedor é máis interesante clasificalos non polas súas definicións específicas senón por outras variables relativas ao tipo de relación que se establecerá entre o investidor e o emprendedor.

Coñecer as súas expectativas e intereses facilitará que se acuda ao tipo de investidor que máis se axuste ao tipo de proxecto que se quere desenvolver, o cal aumenta as posibilidades de éxito no proceso de obtención de fondos.

As **variables** que se deben analizar dos distintos tipos de investidor, segundo Alejandro Santana en Consejos de inversores a iniciadores, son as seguintes: **a orixe dos fondos, a busca de rendibilidade e a implicación do investidor.**



⇒ Orixe dos fondos

Esta variable condicionará en parte o grao de seguimento por parte do investidor dos seus fondos.

Os investidores que xestionan fondos de terceiros, por norma xeral, están máis pendentes e supervisan en maior medida as operacións da nova empresa; xa que son responsables do capital ante terceiros.

Adoita tratarse de equipos, e non de persoas en solitario, que teñen xa fixados claramente os criterios cos que valoran as propostas e cos que determinan se entran ou non a financiar os proxectos.

Pola contra, os investidores que xestionan fondos propios (malia que poden ser igual de “ríxidos” que os que xestionan fondos de terceiros) en ocasións son máis flexibles sobre os criterios que determinarán se apoian ou non un proxecto. Neste tipo de investidor hai maior espazo para que a decisión estea condicionada pola subxectividade e a parte emocional (investirá o seu propio diñeiro, non o de terceiros).

Un investidor particular pode reorientar o proxecto xunto co promotor e así participar neste ademais de manterse dentro da sociedade durante máis tempo.

⇒ Busca de rendibilidade

Esta variable fai referencia á importancia que teñen as expectativas de obter rendibilidade económica nun proxecto para determinar se se inviste nel ou non.

O habitual é que os investidores que xestionan fondos de terceiros privados dean maior importancia a esta variable que os que xestionan fondos públicos, que poden condicionar a súa participación nos proxectos a outras variables como a importancia estratéxica do sector, a creación de emprego.

⇒ Implicación do investidor

Esta variable pode cambiar ao longo da relación entre o emprendedor e o investidor; ademais de ser difícil de medir, cada persoa pode interpretar algo distinto respecto a que é “implicarse”. Non obstante, a tendencia é a que os investidores institucionais —organismos públicos de capital risco, por exemplo— se implican menos no día a día pero apoian e supervisan o proxecto e as variables de forma periódica.

Os investidores privados, pola súa parte, poden desenvolver distintos niveis, dende simplemente poñer o diñeiro á espera de obter rendibilidade ata involucrarse como un socio activo na empresa.

Como emprendedor débese valorar que buscamos, xa que se a nosa experiencia ou coñecemento do sector non é moi amplo (ou aínda que o sexa), un investidor privado que se implique no proxecto pode realizar funcións de coach abrindo posibilidades comerciais ou contactos.

Para os emprendedores, identificar os potenciais investidores en función destes parámetros achegalles unha información que pode facilitar o éxito na obtención de fondos. Antes de contactar cun investidor, é recomendable coñecer o perfil, o historial e as motivacións do investidor ou da entidade que representa. Cuestións como:

- Cal é a orixe dos fondos que xestionan (públicos, privados, unha combinación destes...).
- Que tipo de relación teñen coas empresas que participan.
- Cal é a regularidade coa que se manteñen contactos coas empresas participadas e en que aspectos da xestión da empresa se involucran.
- Invisten en varios proxectos simultaneamente ou non.
- Etcétera.

2.2 Contactar cos investidores

No momento inicial adoita ser o propio promotor ou promotores quen achega diñeiro para a posta en marcha da empresa, seguidos ou acompañados de amigos e familiares.

A entrada de investidores privados “profesionais” pode necesitarse en distintas etapas da vida da empresa: nunha fase inicial para o lanzamento do primeiro produto-servizo no mercado; para construír canles de distribución e comezar as vendas, para desenvolver novos mercados, alcanzando o punto de equilibrio; para replicar o modelo de negocio en mercados exteriores etc.

Como accedo ao investidor

Máis alá da opción de enviar o plan de empresa ao seu correo electrónico ou a través da web existen intermediarios para contactar cos investidores (especialmente cos privados) que aumentarán as posibilidades do proxecto de ter éxito ou, polo menos, de conseguir unha oportunidade para expoñelo persoalmente ante un ou varios investidores.

➔ Investidores que xa están no proxecto

Ademais do capital que xa achegase ao proxecto, un investidor pode realizar un labor de intermediación moi valioso ante novos investidores potenciais. As súas recomendacións terán moito peso (eles xa investiron) ante outras persoas.

➔ Emprendedores que xa recibiron apoio do investidor que buscamos

Contactar cos emprendedores que xa foron participados por unha entidade de capital risco ou un business angel e lograr que estes nos “avalen” ante o investidor e recomenden o noso proxecto é unha grande oportunidade.

Pódense buscar os proxectos nos que xa participaron a entidade ou os investidores na súa web, por exemplo, e a partir de aí intentar establecer contactos cos emprendedores.

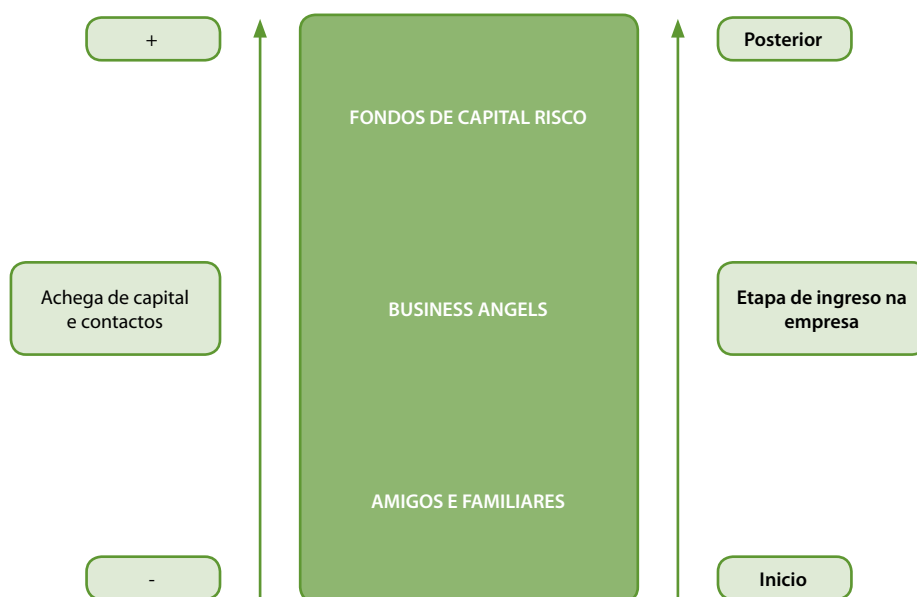
Se pueden buscar los proyectos en los que ya han participado la entidad o los inversores en su Web, por ejemplo, y a partir de ahí, intentar establecer contactos con los emprendedores.

- ➔ **Profesores.** As recomendacións e suxestións de profesores universitarios poden facilitar unha reunión cun investidor ou cun grupo de investidores.

Momento do investimento

Este factor inflúe na medida de que canto máis temperá é a fase do proxecto, máis difícil é conseguir capital (ou polo menos cantidades elevadas), xa que o risco que se asume é maior.

Tipos de investidores



FUENTE: LA PRIMERA VENTA DEL EMPRENDEDOR

2.3 Qué valora un inversor

Os investidores buscan e valoran nun proxecto:

- **Vendas.** Un proxecto que xa estea a xerar ingresos ou teña clientes terá maior facilidade para captar investidores, pois xa se testou no mercado e xa demostrou que hai empresas ou persoas para as cales supón unha “solución” ou mellora pola que están dispostos a pagar.
- **Equipos con capacidade.** Valórase tanto o equipo coma a capacidade do emprendedor para atraer e construír un equipo, motivalo e comprometelo co proxecto. **A idea de negocio é menos importante que as persoas con capacidade para desenvovela e executala**, e, se é necesario, con capacidade para modificala e adaptala ás demandas do mercado.
- **Implicación.** Do promotor e do seu equipo; deben vivir o proxecto as 24 horas, crer nel e poñer paixón no seu desenvolvemento. Transmitir e contaxiar este entusiasmo aos potenciais investidores ten unha grande importancia.
- **Experiencia e coñecemento do sector.** O promotor debe coñecer o sector no que quere desenvolver o seu negocio e, de non ser así, rodearse de persoas que si o coñezan.
- **Versión previa do produto ou servizo.** Visibilidade do produto ou servizo. Especialmente no caso de proxectos tecnolóxicos, ter unha demostración, un beta do produto, facilitará a captación de diñeiro. En caso de non o ter, dispoñer de acordos para poder realizar un prototipo ou proba sobre o terreo do produto ou servizo, ou polo menos de contactos que faciliten a realización desta proba.
- **Rendibilidade e saída.** As expectativas de obter plusvalías do investimento e a facilidade da saída do capital da empresa son criterios que evidentemente terán tamén unha grande importancia.

No caso de **entidades públicas**, os criterios de valoración presentan diferenzas, xa que se terán en conta outros aspectos como a innovación ou a creación de emprego como criterios de valoración dun proxecto.

- **Potencial de creación de emprego directo.** A fixación de poboación no territorio e o incremento da renda son factores fundamentais para o desenvolvemento local. Por iso a creación de empresas e, en consecuencia, postos de traballo, son considerados pola Administración á hora de conceder subvencións e apoios.
- **Potencial de desenvolvemento no mercado local.** Nalgúns casos, pode ser recomendable ou esixible ter acordos de colaboración con empresas do territorio ou coa Administración local.
- **Innovación produto-servizo.** Moitos dos centros europeos de empresa e innovación (CEEIs), viveiros empresariais, parques tecnolóxicos e entidades de apoio á creación de empresas en xeral poden esixir, como requisito fundamental de acceso ás súas axudas e

servizos, unha descrición dos factores de innovación ou da porcentaxe de investimento en I+D+i.

- **Implicación do equipo promotor e experiencia do equipo xestor.** Esta esixencia é compartida cos investidores privados.

3

Investidores privados: Redes de Business Angels



3

Investidores privados: Redes de Business Angels

3.1 Que son e que tipos de redes existen

Un business angel ou “anxo de negocios” é un particular (xa sexa empresario, directivo de empresa, aforrador ou emprendedor con éxito) que a título privado achega “capital intelixente”, é dicir, o seu capital, os seus coñecementos técnicos e a súa rede de contactos persoais.

Os investimentos que realizan os *business angels* poden ir destinados a emprendedores que queren poñer en marcha un proxecto empresarial (**capital semente ou seed capital**), a empresas que se encontran ao inicio da súa actividade (**capital de inicio ou desenvolvemento ou start-up**) ou a aquelas empresas que deben afrontar unha fase de crecemento co obxectivo de obter unha plusvalía a medio prazo, seleccionar un proxecto empresarial de grande éxito, reencontrar o potencial dos comezos, gozar do espírito que caracteriza o desenvolvemento de novas empresas e transferir os seus coñecementos aos novos emprendedores (**capital expansión**).

Co fin de poñer en contacto estes investidores privados cos emprendedores, créanse as redes de *business angels*, que realizan un labor de intermediación (coñecida como matchmaking) canalizando proxectos previamente validados, cara aos investidores máis axeitados.

Características dos Business Angel:

- Invisten o seu propio diñeiro a través da participación no capital; neste sentido diferéncianse das entidades de capital risco, que invisten recursos normalmente de investidores institucionais ou de entidades financeiras.
- Invisten en sectores que coñecen.
- Non adoitan adquirir máis do 50 % das participacións.
- Os montantes de investimento non están establecidos, pero normalmente os *business angels* poden financiar operacións entre 25.000 e 250.000 € (ou arredor do 25 % do seu capital dispoñible).
- A súa implicación pode adquirir distintas fórmulas (participar no equipo directivo, participar nas decisións estratéxicas, achegar experiencia na xestión empresarial, achegar unha rede de contactos no sector etc.

- ⇒ O desinvestimento —saída da empresa— adoita producirse máis tarde que no caso das sociedades de capital risco.

Tipos de redes de business angel

As redes de *business angels* poden clasificarse en función das entidades que as promovan, o que determinará o perfil dos emprendedores que admitirán nas súas roldas de financiamento e o tipo de socio que será o business angel no proxecto.

- ⇒ **Redes universitarias:** a vinculación á Universidade que promove a rede dos empresarios promotores da idea empresarial será o factor determinante á hora de admitir un socio emprendedor.
- ⇒ **Redes de promoción pública:** impulsadas pola Administración, tratan de promover a actividade empresarial nun ámbito xeográfico determinado.
- ⇒ **Redes privadas:** impulsadas por investidores privados, nas que primarán unicamente obxectivos de obtención de plusvalías, máis que o perfil do emprendedor ou o ámbito xeográfico de desenvolvemento do proxecto.

3.2 Redes de Business Angels

A listaxe de redes existentes en España pode cambiar rapidamente coa desaparición e constitución de novas agrupacións de *business angels*. A xeito de referencia, e sen pretender crear un catálogo completo, ofrecemos unha ampla listaxe de redes de *business angels* en España, que poida servir aos emprendedores para comezar os seus contactos.

- **Galicia:** Business Angel Network Galicia (BANG), Rede de investidores anxo para a innovación (Innovan), University Business Angels Network (UNIBAN), Rede Invest (rede de investidores privados)
- **Andalucía:** Rede de *Business Angels* do Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI) Baía de Cádiz, Málaga *Business Angels*.
- **Asturias:** Rede Asturiana de *Business Angels*.
- **Baleares:** Banib (Rede de *Business Angels* das Illas Baleares), Rede de *Business Angels* CEEI Baleares.
- **Canarias:** Sociedade Canaria de Fomento Económico.
- **Cantabria:** Sociedade para o Desenvolvemento Rexional de Cantabria.

- **Castela e León:** *Business Angels* Castela e León.
- **Castela a Mancha:** Rede de *Business Angels* de Castela a Mancha.
- **Cataluña:** *Business Angels* Network Cataluña, UNIBA, BCN *Business Angels*, Lleida *Business Angels*.
- **Comunidade Valenciana:** Alicante Emprende, IMPIVA, CEEI Valencia, CEEI Castelló, CEEI Alcoy, Comunitat Valenciana *Business Angels* Network.
- **Extremadura:** Extremadura Emprende.
- **Madrid:** E-valora Financial Services, Club de Inversores en Franquicia, Club *Business Angels* do Instituto de Empresa, Fundación Madrid+d Ban, Madrid *Business Angels*, Madrid Emprende.
- **Navarra:** Rede de *Business Angels* de Navarra.
- **País Vasco:** *Business Angels* Network Euskadi.

Asociacións de redes de *business angels*:

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

4

Atraer un Business Angels: estudo do proxecto



4

Atraer un Business Angels: estudo do proxecto

Neste capítulo presentaremos o proceso de contacto entre un investidor privado e un emprendedor ou empresa que busca fondos, pero farémolo dende o punto de vista do business angel. Isto ofrecerá unha visión diferente e permitirá coñecer mellor os criterios e motivacións que determinan por que se inviste nun tipo de proxecto ou noutro.

O proceso de “asociación” entre un business angel e unha empresa que busca financiamento —independentemente do estado de desenvolvemento en que se encontre o proxecto empresarial— pódese dividir en tres grandes bloques que explicaremos en distintos capítulos

Cadro 1. - Fases do proceso de participación nunha empresa



ESTUDIO

- Captación de proxectos empresaris
- Preparación do plan de negocio do proxecto
- Análise e valoración do proxecto
- Interese do business angel e preparación da súa estratexia
- Toma de contacto investidor-promotor
- Primeira entrevista



NEGOCIACIÓN

- Revisión conxunta (equipo promotor e business angel) do proxecto e actualización deste
- Acordo de confidencialidade
- Carta de intencións
- A debida dilixencia (Due Diligence)



INVESTIMENTO

- Contrato de investimentos (pacto de accionistas, carta de manifestación e garantías, execución de acordos, plan de empresa)
- O investimento
- Seguimento
- Desinvestimento

4.1 Captación de proxectos e preparación do plan de negocio

A toma de contacto pode ter lugar por iniciativa do emprendedor que directamente contacta coa rede ou co business angel particular ou pode realizarse dentro dun foro ou dunhas xornadas de captación de proxectos organizadas por un organismo público, unha entidade financeira ou unha rede de *business angels*.

É a partir desta posibilidade de establecer o primeiro contacto cando comeza realmente o proceso para captar o investimento, e o plan de negocio ou o seu resumo executivo será a primeira toma de contacto entre investidor e emprendedor.

Un bo plan de empresa por si só non convencerá un investidor, outras cuestións como o perfil e motivación do equipo promotor poden ser moito máis importantes; non obstante, un mal plan de empresa pode finalizar esta relación antes de chegar á exposición persoal do proxecto ou a unha entrevista, e rematar coa posibilidade de obter os fondos.

Recordemos que a información básica que quererá atopar o investidor potencial no plan de negocio e o seu resumo executivo é:

- a idea de negocio;
- a necesidade do mercado á que dá resposta o produto ou servizo;
- a análise estratéxica do sector;
- a planificación da actividade;
- a organización interna;
- o plan de mercadotecnia e comercialización;
- o plan de operacións;
- o plan financeiro;
- o arranque do negocio;
- a mellora continua e o control de xestión;
- o perfil, a experiencia e o grao de vinculación do equipo directivo e promotor.

Debe ser doado de ler, para iso deberá estar escrito nunha linguaxe sinxela e clara —evitando xerga técnica sobre o produto ou servizo— e a súa estrutura e presentación debe ser ordenada.

O trazo fundamental que dará credibilidade a todo o documento e ao propio equipo promotor é a coherencia do plan de empresa, a fiabilidade das fontes de datos e o equilibrio entre todas as partes que configuran o plan.

4.2 Análisis e valoración do proxecto

Na valoración do proxecto inflúen aspectos externos que non poden ser controlados polo equipo emprendedor e que son complexos de medir e cuantificar, especialmente en empresas de nova creación.

É, non obstante, unha fase necesaria xa que a valoración do proxecto ou da empresa é a base sobre a cal se realiza a negociación e con ela a entrada e saída do capital na empresa.

Existen varios sistemas de valoración: por unha banda, están os métodos baseados en datos contables, é dicir, en datos históricos da empresa, e, polo outro, os métodos que utilizan proxeccións de datos futuros.

Este último caso adoita ser o máis utilizado, xa que se temos en conta que os investidores privados participan en novos proxectos que poden xerar futuros rendementos, é lóxico pensar que os métodos de valoración tamén se basearán nestes futuros rendementos.

Cadro 2. - Métodos de valoración de proxectos

MÉTODOS DE VALORACIÓN	
Métodos patrimoniais	Baseado no activo neto contable
	Baseado no activo neto contable corrixido
	Baseado no valor substancial
	Baseado no valor de liquidación
Métodos comparativos	Baseado no PER ¹
	Baseado na rendibilidade por dividendo (DYIELD)
Métodos mixtos	Baseados no <i>goodwill</i> ou fondo de comercio
Métodos dinámicos	Baseado no desconto de fluxos

4.3 A primeira entrevista

Tras captar o interese do investidor, este deseñará a súa estratexia de participación e entrará en contacto co emprendedor para ter unha entrevista.

A entrevista é un dos momentos clave para lograr a captación de fondos para o proxecto. Cada parte expresará as súas expectativas sobre o proxecto e, no caso do emprendedor, este terá a oportunidade de describir ao business angel o interese e potencial do proxecto e as perspectivas de negocio que se poderán xerar.

¹ PER (Price Earning Ratio). Defínese como o cociente entre a cotización e o beneficio por acción, ou ben como o cociente entre a capitalización bolsista e o beneficio neto.

Este primeiro contacto adoita promover un intermediario, xeralmente a rede de investidores privados onde está inscrito o Business Angel.

A axenda desta primeira entrevista pódese resumir en:

- a presentación do proceso de capitalización por parte do xestor da rede;
- a presentación do business angel e das expectativas que ten acerca do proxecto;
- a presentación do promotor e do proxecto empresarial;
- a análise de temas xenéricos do proxecto.

Ter claras e coñecer as tarefas e expectativas dunha e doutra parte facilitará o éxito da entrevista.

➔ **Que ofrecerán os promotores ao business angel**

- Presentación de documentación sobre o proxecto (plan de empresa, publicidade, contratos, produtos en beta...)
- Contacto cos actores implicados no negocio (clientes, provedores, asesores...)
- Definir o perfil de business angel que se busca:
 - perfil profesional e experiencia;
 - nivel de investimento (contía total, porcentaxe máxima de capital social...);
 - grao de implicación;
 - valor engadido do business angel (contactos, asesoramento, sinerxías...).

➔ **Que demandará o Business Angel aos promotores**

- Perfil do equipo promotor:
 - atributos persoais;
 - atributos profesionais;
 - grao de integración entre o equipo.

- Análise dos datos económicos:
 - cifra de negocio;
 - custos;
 - aplicación dos investimentos.
- Rendemento estimado do investimento:
 - TIR (taxa interna de rendemento);
 - valor final do investimento.
- Esfuerzo económico dos promotores do proxecto.
- Fase do proxecto e nivel de risco:
 - Fase inicial. O capital semente para a posta en marcha dunha iniciativa supón un risco elevado para o investidor
 - Fase de crecemento. O capital para a expansión dun negocio en funcionamento supón un risco moderado para o investidor.
- Sistemas de control de xestión.



5

Atraer un Business Angel: negociación



5

Atraer un Business Angel: negociación

5.1 O acordo de confidencialidade e a carta de intencións

5.1.1 O acordo de confidencialidade

Ao longo do proceso de capitalización, o fluxo de información que se orixina da empresa cara ao business angel e o volume de datos traspasados de calquera tipo son importantes e considerables. Coa finalidade de poder analizar amplamente o plan de negocio, é lóxico que o investidor privado queira coñecer todos os aspectos do proxecto ou da empresa onde realizará o investimento.

Neste momento, o plan de negocio e os anexos complementarios transfírense ao business angel contra a entrega dun documento que recolle o compromiso do investidor privado de facer un uso confidencial da información proporcionada pola empresa.

Este documento coñécese co nome de acordo de confidencialidade, e considérase no seu abano máis amplo e non só restrinxido ao business angel ao cal se entrega a documentación.

Ademais deste acordo concreto entre as partes, as redes de *business angels* adoitan chegar a un acordo xenérico cos investidores privados que están inscritos nelas para toda a información que se lles facilitará mentres pertencen á rede.

Cadro 3. - Contido tipo dun acordo de confidencialidade

Emisor	Rede de <i>business angels</i> ou emprendedor
Receptor	Business angel (investidor)
Obxectivo	Garantir a información preservando o modelo de negocio fronte a terceiros
Carácter	Vinculante
Estrutura	Denominación: Acordo de confidencialidade Partes implicadas: business angel e promotor (emprendedor) Contido: manifestacións, cláusulas e firmas

5.1.2 A carta de intencións

A **carta de intencións** expresa as intencións do business angel en relación co proxecto.

EnNa carta de intencións, o investidor:

- Declara o seu compromiso formal de continuar as negociacións co fin de chegar a un acordo final de investimento.
- Se é conveniente, fixa os acordos a que se comprometen as partes ata o momento.
- Establece que todas as negociacións posteriores partirán dos acordos establecidos na carta de intencións.
- Marca os puntos iniciais ou básicos de todo o acordo: o volume do investimento que debe realizarse, a participación que se venderá, a duración, a vontade da saída etc.
- Establece un conxunto de normas, de carácter temporal, que rexerán as negociacións futuras, como a realización dunha debida dilixencia ou due diligence, ou un calendario para delimitar os períodos de negociación, entre outras.

O alcance do documento pode variar dun proxecto a outro en función da súa complexidade, así como as cláusulas que conteña.

Aínda que a carta de intencións non é vinculante, adoita incluír uns apartados que, xeralmente, son de aplicación mínima e vinculante. Estes apartados son os seguintes:

- a cláusula de confidencialidade;
- a cláusula de exclusividade;
- os gastos xerados polo proceso e quen os asumirá.

Táboa. Contido tipo dun acordo da carta de intencións

Emisor	Business angel
Receptor	Emprendedor ou promotor
Obxectivo	Expresar a intención do business angel sobre o proxecto
Carácter	Non vinculante (agás nalgúns casos)
Estructura	Denominación: Carta de intencións Partes implicadas: business angel e promotor (emprendedor) Contido: antecedentes, contía do investimento (accións, prezo, porcentaxe sobre o capital...), información, política de dividendos, proceso de desinvestimento, órganos de xestión e organización, proceso de due diligence e garantías, cláusula de confidencialidade.

Unha das cláusulas que se fixan na carta de intencións é a cláusula de exclusividade, a cal ten certa relevancia, xa que neste estadio da negociación especifica que o emprendedor ou a empresa non poden poñer en marcha ningún outro proceso de negociación con ningún outro business angel. O incumprimento desta cláusula, se así se especifica, pode levar consigo unha indemnización a favor do business angel.

5.2 A debida dilixencia ou *due diligence*

A **debida dilixencia** ou *due diligence* é un proceso técnico polo cal o business angel pode coñecer a situación actual da empresa na que desexa investir, e que determina e cuantifica a veracidade dos activos e pasivos da empresa, é dicir, o conxunto de bens, dereitos e obrigas.

A finalidade da debida dilixencia concrétese na determinación dunhas bases obxectivas co fin de tomar a decisión de investir, negociar o prezo da compra e negociar a cobertura de garantías.

En función do obxectivo final e do alcance do proceso, a debida dilixencia pode ser: legal, comercial, industrial, económica e financeira, contable e fiscal ou ambiental



6

Atraer un Business Angel: investimento



6

Atraer un Business Angel: Inversión

6.1 O contrato de investimento

O proceso de negociación entre emprendedor/empresario e o business angel finaliza co investimento formalizado no acordo final entre as partes.

Este proceso materialízase mediante a formalización dun contrato de investimento, o cal determina como se participa na empresa, as condicións en que se realizará o investimento e o plan ou calendario de actuacións que se seguirá.

- As condicións de saída do business angel.
- A fórmula de permita valorar o prezo de saída.
- As condicións de venda das participacións no caso de que un terceiro realice formalmente unha oferta de compra da empresa.
- As condicións de permanencia dos promotores do proxecto e as posibles cláusulas de indemnización.
- As condicións de non competencia dos promotores do proxecto e as posibles cláusulas de indemnización.
- As condicións de entrada doutros investidores privados nunha segunda rolda de financiamento antes de que se produza a saída do business angel.

Ao contrato de investimento achéganse unha serie de documentos que dan consistencia ao acordo:

- o pacto de accionistas,
- a carta de manifestacións e garantías,
- a execución dos acordos,
- o plan de empresa.

6.2 O pacto de accionistas

O pacto de accionistas abrangue os seguintes aspectos da negociación:

6.2.1 O prezo de compra

A achega de fondos por parte do business angel, aínda que adoita realizarse por vía dunha ampliación de capital, tamén pode facerse mediante a concesión dun préstamo participativo e ata de forma conxunta con estes dous vehículos de investimento.

Neste apartado detállase o total dos fondos achegados, a parte deste investimento que representa capital social e a parte do investimento que representa prima de emisión, así como a porcentaxe de participación equivalente ao investimento realizado.

6.2.2 O goberno e a administración

No pacto de accionistas defínese o tipo de control que debe exercer o business angel sobre a xestión da empresa. Este control realízase sobre a base de:

- a participación nos órganos de administración da empresa (consello de administración e designación dos conselleiros);
- a participación na toma de decisións (xunta de accionistas e consello de administración);
- a participación na xestión operativa da empresa (sistema de información, auditoría da empresa e establecemento de mecanismos para afrontar imprevistos concretos ou excepcionais).

6.2.3 Protección do business angel

Para evitar a debilidade da parte investidora, que habitualmente non posuirá máis do 50% do capital social, ademais de depender dos promotores para o desenvolvemento técnico dos produtos ou servizos que presta a empresa, o business angel pode requirir a inclusión de cláusulas que o protexan desta situación:

- cláusula antidilución, que garante o mesmo nivel de participación se se producen novas roldas de investimento;
- dereitos preferentes en determinadas operacións societarias;
- cláusulas de permanencia na empresa por parte dos socios promotores;
- cláusulas de non competencia por parte dos socios promotores;
- cláusulas de protección da propiedade industrial ou intelectual (preténdese que os emprendedores cedan a propiedade de tales dereitos á empresa).

6.2.4 A transmisión das participacións

No pacto de accionistas deberán de incluírse cláusulas que reflictan o proceso de desinvestimento e regulen a saída do investidor privado. As vías de saída no momento do desinvestimento poden ser:

- a transmisión das participacións ao resto de socios ou á propia empresa;
- a transmisión das participacións a un terceiro;
- a transmisión conxunta das participacións;
- a saída a bolsa.

6.2.5 Gastos e arbitraje

No pacto de accionistas recolleranse os gastos producidos durante o proceso, e de que forma se asumirán, e tamén se incluírán os mecanismos que regularán e arbitrarán para solucionar os conflitos que poidan xurdir.

⇒ Asignación de gastos

Hai que determinar quen se encargará dos gastos xerados en todo o proceso, que como mínimo serán:

- os gastos de formalización ante fedatario público;
- os honorarios dos asesores e auditores ou outros profesionais derivados da negociación, formalización e execución dos contratos;
- os tributos que resulten da formalización e execución dos contratos.

⇒ Arbitraje e xurisdición

En xeral, unha das últimas cláusulas que se incorporan ao contrato refírese á resolución de calquera controversia que resulte da interpretación ou do cumprimento do contrato (conesta cláusula as partes sométense á arbitraje de conformidade segundo o disposto pola lei).

6.3 La carta de manifestación y garantías

A carta de manifestacións e garantías é un documento anexo que se engade ao contrato de investimento e que dá garantía e cobertura aos socios promotores sobre a veracidade e o cumprimento de toda a documentación entregada aos *business angels*. Esta carta adoita incluír os seguintes apartados:

- Asuntos societarios: inscrición no Rexistro mercantil, permisos e licenzas, e titularidade das participacións.

- Inmobles e outros activos.
- Contratos formalizados pola empresa.
- Propiedade industrial e intelectual.
- Asuntos laborais.
- Asuntos fiscais.
- Asuntos financeiros.
- Litixios.
- Outros aspectos.

6.4 Execución de acordos

De forma paralela ao pacto de accionistas e á carta de manifestacións e garantías, deberanse realizar obrigatoriamente unha serie de acordos que se engadirán como anexos ao contrato de investimento.

Estes acordos son os seguintes:

- **A acta da xunta xeral extraordinaria.** No caso de que a achega de fondos por parte do business angel se formalice mediante a ampliación de capital, convocarase unha xunta xeral extraordinaria de socios na que se aprobará este aumento de capital nas condicións pactadas. Se é preciso, nesta xunta tamén se introducirán modificacións nos estatutos.
- **A acta do consello de administración.** Na acta apróbase o nomeamento de novos conseleiros e os cambios nos órganos de administración, se é conveniente.

6.5 O plan de empresa

O plan de empresa tamén se integrará no conxunto do contrato de investimento. Hai que ter en conta que este plan tamén pode recoller os resultados históricos de anos anteriores.

É importante que o plan de empresa conste como anexo, xa que dentro do pacto de accionistas se incluírán varias cláusulas que fan referencia aos datos ou feitos contidos neste plan.

6.6 A inversión

Finalizado o proceso de investimento, e despois de chegar a un acordo favorable entre as partes, o novo socio investidor formalizará ante notario e escritura pública a achega de capital á sociedade.

Esta achega de capital, en función do tipo de operación e da estratexia de investimento que seguise o business angel, pode ser:

- investimento completo mediante achega de capital;
- investimento en varias fases (en función dos obxectivos conseguidos polo equipo promotor) mediante achega de capital;
- investimento completo mediante achega de capital máis subscrición dun préstamo participativo;
- investimento en varias fases (en función dos obxectivos conseguidos polo equipo promotor) mediante achega de capital máis subscrición dun préstamo participativo.

O habitual é que o novo socio investidor tome unha participación da sociedade xa creada, ou da nova sociedade se ese fose o caso, máis ou menos representativa en función do risco e a valoración do devandito investimento.

Loxicamente, a achega de capital, e a súa representatividade en porcentaxe, que realice o novo socio investidor non será proporcional ao capital social existente no balance da sociedade nese momento. Así pois, se o capital social dunha empresa é de 50.000 euros e esta recibe unha ampliación de capital dun business angel de 150.000 euros, a proporción matemática do 75% do capital correspondente para ese novo socio investidor non se mantén.

Nas primeiras roldas de financiamento, os socios promotores adoitan posuír a maioría da representatividade do capital da empresa, é dicir, máis do 50 % do capital social.

Para manter esas proporcións de representatividade do capital social e, á súa vez, axustar as partidas de fondos propios do balance da sociedade, realizaranse os seguintes cálculos e imputacións contables:

Poñemos un exemplo:

Supoñamos unha sociedade cun capital social subscrito e desembolsado por un importe de 50.000 euros, formado por 10.000 participacións de 5,00 euros de valor nominal cada unha.

Esta sociedade recibe unha achega de capital dun novo socio investidor por un importe de 150.000 euros representativa do 30% da sociedade.

Neste suposto, para determinar a estrutura dos fondos propios e da prima de asunción (para unha sociedade limitada) ou prima de emisión (para unha sociedade anónima), faremos a seguinte formulación:

Número de accións ou participacións da sociedade	10.000 €
Valor nominal da acción/participación	5 €
Capital social da empresa	50.000 €
Porcentaxe de capital social dos socios fundadores	100%
Investimento do business angel	150.000 €
% do capital social do novo socio business angel	30%
% do capital social dos 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 novas participacións/accións	4.286
Valor das novas participacións/accións	5 €
Valor nominal (subscritas ao 100 %)	21.428,57 €
Prima de emisión/asunción	4.286 € novas participacións/accións
Valor das novas participacións/accións	5 €
Valor nominal (subscritas ao 600%)	128.571,43 €

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

Capital social dos socios fundadores	50.000 €
Capital social do novo socio Business angel	21.428,57 €
% do capital social dos socios fundadores	70%
% capital social do novo socio business angel	30%
Prima de emisión/asunción	128.571,43 €
TOTAL DE FONDOS PROPIOS	200.000 €

6.7 Seguimento da inversión

Tras a formalización do investimento, o business angel fará un seguimento da empresa e do seu capital; a forma en que isto terá lugar (frecuencia, intensidade, posible conflictividade...) virá determinado por unha serie de parámetros como:

- Perfil do propio business angel (empresario, traballador, consultor ou financeiro).
- Perfil do equipo de emprendedores (motivacións, capacidades persoais e técnicas, roles e liderado, actuación ante os problemas).
- Aliñación de obxectivos entre o business angel e o equipo emprendedor (normalmente ambas as dúas partes fíxanse obxectivos distintos, polo que, en repetidas ocasións, se desenvolverá un proceso de negociación entre estas).
- Grao de implicación do investidor privado dentro do proxecto empresarial.
- Resolución de conflitos (falta de liquidez, novas roldas de financiamento, políticas salariais dos emprendedores, asimilación da débeda bancaria, desacordos entre o equipo emprendedor, execución do pacto de saída do business angel etc.).
- Forma da toma de decisións entre o business angel e o equipo promotor.
- Tipo de información que xestionará o investidor privado (indicadores de información cuantitativa e cualitativa así como a frecuencia de análise da información).
- Participación no consello de administración ou órgano xestor.
- Seguimento da rendibilidade do investimento.

6.8 O desinvestimento

Finalmente, éntrase na última fase do proceso de captación de fondos privados, o momento da saída ou desinvestimento.

O proceso e a forma en que ten lugar esta fase está condicionado polos pactos subscritos no acordo de socios e levarase a cabo nalgún dos seguintes momentos:

- Cando finalice o período do investimento pactado entre as partes.
- Cando un dos socios exprese a súa vontade de abandonar o proxecto e desexe vender a súa participación na empresa.
- Cando por motivos xurídicos, ou por acordo das partes, se proceda a liquidar o patrimonio da empresa.

Chegado este momento, a empresa pódese encontrar nalgunha das seguintes situacións:

- A empresa logra os obxectivos e resultados esperados segundo o seu plan de empresa.
- A empresa aínda non alcanzou os resultados esperados segundo o seu plan de empresa, pero a súa evolución é positiva.
- A empresa non logrou os obxectivos e resultados esperados e encóntrase neste momento nunha situación delicada.

Ante estas posibles situacións, e segundo o establecido no acordo de socios (se así for), na fase de desinvestimento o socio investidor poderá optar por diferentes opcións ou estratexias: recompra das participacións por parte do equipo promotor, transmisión das participacións a outros socios investidores, incorporación do business angel como socio permanente, introdución das accións da empresa no mercado de valores e liquidación da empresa.

6.8.1 Recompra das participacións por parte do equipo promotor

Neste caso, o equipo promotor do proxecto adquire a participación do socio business angel. Con respecto a outras alternativas, esta ten a vantaxe de que o comprador forma parte da empresa, de modo que é consciente da dinámica e o devir da sociedade. Por acordo das partes implicadas, o pacto de recompra poderase realizar en calquera momento ou segundo o establecido no acordo de socios.

O pacto de recompra terá que especificar o momento en que se execute, así como as condicións en que se materialice a transmisión das participacións.

6.8.2 Trasmisión das participacións a outros socios investidores

Esta outra alternativa na transmisión das participacións leva consigo que un novo socio investidor, xa sexa un business angel, un socio industrial ou unha entidade de capital risco, entre no conxunto de accionistas da sociedade.

Neste caso, o proceso de transmisión pode seguir dúas estratexias diferentes:

- Durante o proceso de negociación do acordo de socios, pódese considerar o desinvestimento como un dos diferentes acordos que pactar co fin de identificar os posibles compradores da participación suxeita a transmisión.
- Non ter en conta este aspecto ata que non chegue o momento oportuno.

6.8.3 Incorporación do business angel como socio permanente

Dentro do grupo das micro ou pequenas empresas, onde un business angel pode realizar o seu investimento e a súa achega de valor (coñecementos, contactos, experiencia etc.), podemos encontrar casos en que sexa o propio investidor quen realice unha segunda rolda de financiamento de carácter perma-

nente. Neste caso, o obxectivo do business angel xa non é xerar unha plusvalía a curto ou medio prazo, senón que agora o seu principal obxectivo será formar parte dun proxecto empresarial consolidado que pode xerar dividendos anuais e, a longo prazo, poida xerar unha plusvalía importante por unha posible venda da empresa a un grupo industrial ou a unha empresa multinacional do sector.

6.8.4 Incorporación das accións da empresa no mercado de valores

Para aqueles proxectos que se encontran nunha fase de expansión e que xa recibiron varias roldas de financiamento, incluídas o capital risco, e sempre e cando concorran unhas determinadas circunstancias, os investidores poderán ofrecer as súas accións a un mercado organizado.

Así pois, a introdución destas accións nun mercado de valores organizado facilita o feito de que novos investidores poidan adquirir as accións do socio financeiro, o cal facilita a materialización das plusvalías estimadas.

6.8.5 Liquidación da empresa

Por un lado, esta opción levarase a cabo cando o proxecto empresarial non se poida realizar como inicialmente se planificara e a situación patrimonial da empresa sexa insostible. Neste caso, intentarase obter o máximo valor de liquidación dos activos para así poder minimizar as perdas xeradas.

Por outro lado, en ocasións esta opción de liquidación fórmulase cando a empresa non evoluciona na dirección prevista. Neste caso, o business angel ou o grupo de investidores encóntranse ante dúas situacións:

- Manter en carteira un investimento en capital que non é rendible.
- Transmitir unha participación sen ningunha opción de xerar plusvalía, é dicir, con perdas importantes.



7

Investidores privados: Sociedades de Capital Risco (SCR)



7.1 Que son as SCR

As entidades de capital-risco son entidades financeiras cuxo obxecto principal consiste na toma de participacións temporais no capital de empresas non financeiras e de natureza non inmobiliaria que, no momento da toma de participación, non coticen no primeiro mercado de bolsas de valores ou en calquera outro mercado regulado equivalente da Unión Europea ou do resto de países membros da Organización para a Cooperación e o Desenvolvemento Económicos (OCDE). Tamén dan o seu apoio a empresas de nova creación.

Están **rexidas pola lei 25/2005, do 24 de novembro, reguladora das entidades de capital-risco e as súas sociedades xestoras**, que derrogou á lei /1999, do 5 de xaneiro.

A lei indica que terán a consideración de entidades financeiras aquelas que estean incluídas nalguna das seguintes categorías:

- entidades de crédito;
- empresas de servizos de investimento;
- entidades aseguradoras;
- sociedades de investimento colectivo, financeiras ou non financeiras;
- sociedades xestoras de institucións de investimento colectivo, de fondos de pensións ou de fondos de titulización;
- sociedades de capital-risco e sociedades xestoras de entidades de capital-risco;
- entidades cuxa actividade principal sexa a tenza de accións ou participacións, emitidas por entidades financeiras, tal e como se definen neste apartado;
- as sociedades de garantía recíproca;
- as entidades estranxeiras, calquera que sexa a súa denominación ou estatuto, que, de acordo coa normativa que lles resulte aplicable, exerzan as actividades típicas das anteriores.

Tamén terán a consideración de entidades financeiras, para os efectos desta lei, os fondos de capital-risco, os fondos de investimento colectivo, os fondos de pensións e os fondos de titulización.

7.2 Tipos de SCR

En castelán adóitase utilizar o termo capital risco para definir todas as entidades que desenvolven esta actividade. No mundo anglosaxón existe, non obstante, unha clara distinción entre as entidades que centran a súa actividade no desenvolvemento de proxectos empresariais que se encontran en etapas temperás, venture capital, e aquelas cuxa actividade consiste en investir en empresas xa consolidadas polo que sería máis correcto utilizar o termo de capital investimento ou *private equity* en lugar do de capital risco cando nos referimos a estas últimas.

O capital risco pode entrar nunha empresa en distintos momentos, e dar lugar a diferentes **modalidades**:

- **Capital semente:** esta dirixido a proxectos empresariais de nova creación.
- **Capital arranque ou posta en marcha:** dirixido a empresas xa constituídas e con actividade pero nunha fase inicial do seu desenvolvemento.
- **Capital de expansión ou de crecemento:** dirixido a empresas consolidadas que queren facer fronte a proxectos de crecemento ambiciosos.
- **Adquisición do negocio:** son equipos directivos con intención de comprar a empresa e que precisan dun socio que achegue o capital para o pagamento dos accionistas. Ou, tamén en ocasións, o capital risco merca sociedades a empresarios que desexan retirarse. Isto adoita acontecer en sectores de gran crecemento, e en empresas que presenten claros recorridos para a mellora de resultados.

7.3 Atraer capital riesgo ao proxecto

As posibilidades de atraer capital risco a un proxecto baséanse en:

- O **tipo de actividade** ou negocio. Teñen máis posibilidades as empresas que se dediquen a actividades novidosas, con posibilidades de crecemento.
- O **equipo directivo**. Un equipo de calidade e experiencia terá máis posibilidades

As sociedades de capital risco (SCR) valoran aqueles proxectos empresariais desenvolvidos en **sectores dinámicos con posibilidades de crecemento** e que sexan dirixidos por un equipo de traballo que garanta a viabilidade do plan de negocio. Polo tanto, a experiencia dos socios e os antecedentes da empresa constitúen o mellor aval ante unha SCR.

O proceso habitual para que a empresa sexa participada por unha SCR é o seguinte:

1. Coñecemento das entidades de capital risco susceptibles de participar no capital da empresa.
2. Toma de contacto: entrevista coa SCR para presentar un informe que resuma o plan de negocio, con referencia ás necesidades financeiras, descrición das actividades, mercado actual e potencial, recursos cos que conta etc.
3. Estudo de viabilidade: se o resultado destes contactos é positivo, a SCR solicita un documento que ofrezca máis detalles do proxecto de cara a verificar datos e avaliar a conveniencia do investimento. O estudo desta viabilidade pode durar varios meses.
4. Se se considera que o proxecto é viable e ten posibilidades, o órgano de decisión aprobará o investimento.
5. Se a entidade se mostra conforme coa análise, inicianse as negociacións para que a SCR participe no capital social da empresa, negociacións que se materializan na firma dun contrato de investimento.

7.3.1 A entrada de capital risco na empresa

A participación dunha empresa de capital risco no capital dunha empresa implica que a sociedade de capital risco se converte en socio da empresa, nunha porcentaxe que non adoita ser superior ao 30 %, a cambio de financiamento. Esta entrada realízase habitualmente vía subscripción ou adquisición de accións.

Esta entrada implica o seguinte:

- A SCR convértese en socio do negocio, cunha permanencia limitada neste.
- A SCR participa de forma activa na toma de decisións estratéxicas a través da súa participación no consello de administración.
- A SCR presta asesoramento en todos aqueles asuntos que se lle formulen.
- A SCR non intervén na xestión operativa da empresa nin busca o seu control efectivo.
- Unha vez que finaliza o prazo, a SCR deixa a súa participación na empresa a cambio dunha recompensa polo risco que asumiu. Pode optar entre:
 - Ofrecer a recompra da súa participación á sociedade.
 - Vender a terceiros as súas accións na empresa.

- Saír ao mercado de valores.
- Liquidar a compañía.

A permanencia da sociedade de capital risco na empresa límitase ao tempo que dura o proxecto financiado, habitualmente entre oito e doce anos para un negocio novo e un máximo de cinco anos para compañías con experiencia.

7.4 Relación de entidades de Capital Riesgo

Na web da Comisión Nacional do Mercado de Valores (www.cnmv.es) pódese ver o a listaxe completa das 144 entidades de capital risco actualmente rexistradas en España.

Neste apartado facilitamos os datos de contacto da Asociación Española de Entidades de Capital Risco e a relación das principais entidades Galegas.

⇒ ASCRI (Asociación Española de entidades de Capital Riesgo)

- Teléfono: 91 411 96 17
- correo electrónico: info@ascricri.org
- Web: www.ascricri.org

⇒ Xesgalicia

- Teléfono: 981 541 621
- correo electrónico: xesgalicia@xesgalicia.org
- Web: www.xesgalicia.org

⇒ Unirisco

- Teléfono: 981 547 044
- correo electrónico: unirisco@usc.es
- Web: www.unirisco.com

⇒ Gesgaixa

- Teléfono: 981 121 530
- correo electrónico: gesgaixa@caixagalicia.es
- Web: www.cxg.es

⇒ Vigo Activo

- Teléfono: 986 202 406
- correo electrónico: vigoactivo@vigoactivo.com
- Web: www.vigoactivo.com

8

0 plan de negocio



8.1 Utilidad del plan de negocio

O plan de empresa ou e negocio pode non ser fundamental para conseguir o éxito final no financiamento, pero é imprescindible para chegar ás fases onde o investidor tomará a decisión de participar ou non no proxecto

O plan de empresa ou de negocio ten, entre outras, as seguintes funcións para o emprendedor:

- É un recurso fundamental na planificación do desenvolvemento futuro dunha empresa. A elaboración ordenada de cada unha das epígrafes permite clasificar todos os procesos para a posta en marcha da empresa.
- Dende o punto de vista financeiro, é unha ferramenta fundamental para a presentación dos obxectivos.
- É a carta de presentación do emprendedor ante terceiras persoas (públicas ou privadas, como posibles socios, provedores, clientes, entidades financeiras, a Administración...).
- A definición concreta da liña de actividade ou, no seu caso, a reordenación da idea inicial. Non é un documento estático, aínda cando debe valorar o punto de partida inicial.
- É unha ferramenta interna de valoración da posta en marcha.

O deseño e a execución do plan de empresa esixe o seguimento dunha serie de recomendacións, algunhas de tipo formal (vocabulario, estrutura, contido), e outras de tipo cualitativo.

- Calidade da información achegada, que sexa oportuna, seleccionada, actualizada, comprobable e coherente.
- Información global, completa, co obxectivo de dar resposta a todas as áreas de actividade.
- Accesible e homoxéneo, o plan de empresa como ferramenta de presentación desta vai ter varios destinatarios, o que fai necesario que facilite a comprensión a cada un deles.



- ➔ A información recollida nos distintos apartados do plan debe ser coherente entre si, este elemento será fundamental para determinar a súa viabilidade.

Para saber máis podes consultar o manual para emprendedores: *Como se elabora un plan de negocio* e ver exemplos de plans de negocio nos Modelos de plan de empresa de Bic Galicia.

8.2 Que avaliará o investidor do plan de negocio

Presentamos unha relación de preguntas recollidas da guía sobre *Capital risco e coporate finance* na que podemos ver unha listaxe de cuestións que serven de referencia para que os investidores determinen a calidade e alcance do plan de negocio.

Poñernos no punto de vista do investidor e autoavaliar o noso propio plan permitiranos melloralo completando aqueles aspectos onde falte información

➔ A Presentación

- Que opinión en conxunto lle produce o plan de negocio?
- Ten o estilo correcto, en termos de claridade, concisión, homoxeneidade etc.?
- Está a información que se achega ao plan o suficientemente actualizada?
- Que melloras faría en termos de presentación do plan?

➔ A Idea

- Impactoulle a idea sobre a que se basea o proxecto como orixinal e ambiciosa?
- Cales son as principais innovacións que ofrece?
- Que opinión ten da descrición do negocio que fan os seus promotores? Poderíase mellorar?

➔ Estudo de mercado

- Sente que o mercado no que se espera operar foi estudado con suficiente detalle?
- Que datos se poderían engadir?
- Que pensa da análise da competencia que inclúe o estudo? Tendo en conta o sector da industria, pensa que habería que engadir máis información sobre a competencia?
- Consideráronse todas as barreiras de entrada, actuais e futuras, ou habería que incluír algunha máis?

➤ A descrición comercial

- Cal é o nicho de mercado que vai ocupar o novo negocio?
- Cales son as vantaxes competitivas para entrar neste nicho de mercado?
- Foi definido o cliente típico ao que se dirixe a proposta?
- Está de acordo co perfil do público obxectivo elixido ou dirixiríase a un segmento do mercado distinto?
- Pensa que a estratexia de vendas proposta é a adecuada para atraer o público obxectivo?
- Que pensa do plan promocional e de publicidade? Están suficientemente ben definidos e valorados ao seu custo real?
- Que outras medidas se poderían implantar?
- Son realistas, na súa opinión, as previsións de vendas?
- Explicáronse no plan as hipóteses sobre as que se basean estas previsións de vendas?
- Considera que as canles de distribución propostas son correctas?
- Son coherentes coa estratexia de vendas?

➤ A descrición técnica

- Que pensa da descrición técnica? É comprensible ou, pola contra, usa un vocabulario con demasiados tecnicismos, o que a fai incomprendible para os non iniciados?
- Pensa que se deron suficientes datos no referente a persoal, terreos, maquinaria etc. para ser capaz de avaliar a viabilidade do proxecto? Que datos adicionais se poderían engadir?
- Valoráronse correctamente todos os investimentos?

➤ O plan de compras

- Definíronse con precisión as materias primas necesarias para facer funcionar o negocio?
- Incluíuse unha listaxe detallada de provedores?
- Incluíu o plan as condicións ofrecidas polos provedores, tales como descontos, prazos de pagamento, prazos de entrega etc.?
- Se existen procesos estacionais, menciónanse provedores alternativos?

- Que outra información podería pagar a pena incluír?

⇒ A estrutura da organización

- Inclúe o plan un organigrama da empresa que os promotores desexan crear?
- Pensa que o equipo que se planea contratar é o correcto para este negocio?
- Correspóndense os soldos e salarios incluídos no plan coa realidade do mercado?
- Está definido o tipo de contrato dos empregados?
- Poderíanse ofrecer outros tipos de contrato que fosen máis beneficiosos para a empresa que se desexa crear?

⇒ Estrutura legal

- É a estrutura legal que os promotores do plan propoñen a axeitada ou suxire unha estrutura legal distinta?
- Se o plan menciona o réxime fiscal baixo o que actuará a empresa, que cambios propoñería?
- Ofrece o plan unha listaxe detallada dos pasos que cómpre dar para a creación da empresa, xunto co custo destes?
- Parécelle ben a elección de socios proposta polo promotor do plan ou daríalle á empresa unha estrutura de capital distinta?

⇒ O estudo económico-financeiro

- Cal é a súa opinión acerca das hipóteses sobre as que se basea a avaliación económica e financeira da empresa?
- Á vista das proxeccións financeiras do plan, cal é a súa valoración do proxecto dende un punto de vista económico-financeiro?
- Engadiría outros parámetros financeiros aos que están incluídos nas previsións financeiras do proxecto?

➤ **Avaliación do risco**

- Pensa que os autores do plan avaliaron de xeito correcto o risco ou se lles pasaron por alto algúns factores que poderían constituír un risco serio para a viabilidade do proxecto que se está a analizar?
- Menciona o plan accións alternativas para seguir se se materializa calquera dos riscos mencionado?

➤ **Conclusións**

- Ofrecen os autores o resumo do proxecto que na súa opinión merece o plan?
- Cales son os puntos fortes do proxecto?
- E cales son os seus puntos débiles?
- Á vista dos currículos dos promotores, pensa que serán capaces de levar o proxecto ao éxito?
- Investiría no proxecto?



9

A presentación do proxecto



No proceso de presentación do proxecto, a entrevista persoal e/ou a exposición do proxecto terá unha importancia decisiva, a ela adóitase chegar tras presentar o plan de negocio ou o resumo executivo e espertar con el o interese dos potenciais investidores.

9.1 Preparar a presentación

Para realizar unha exposición con éxito é recomendable ter en conta estas cuestións:

⇒ Dominar o proxecto

É a máis importante, débese coñecer a empresa ou o plan de empresa en profundidade. Non significa ter o discurso memorizado, senón contar cun mapa memorístico; é dicir, un mapa mental de exposición de ideas baseadas no coñecemento "dende dentro" do proxecto e as súas distintas áreas.

Dominar o proxecto supón estar preparado/a para as preguntas para as que xa se ten resposta; ser capaz de improvisar solucións a problemas que non se formularan con anterioridade; demostrar ilusión e entusiasmo durante a exposición do proxecto e ter a capacidade de observar a reacción do auditorio durante o discurso porque isto permitirá flexibilizalo a partir da estrutura inicial.

⇒ Coñecer a audiencia e vincularse con ela emocionalmente

Coñecer o perfil dos interlocutores é importante para preparar a estratexia discursiva. Ademais, ter información previa das persoas que escoitarán o discurso servirá para crear un ambiente que favoreza a empatía, para gañar confianza e para facilitar a conexión co auditorio.

Aspectos persoais (aspecto físico, idade, sexo ou personalidade), profesionais (cargo, grao de disciplina ou perfeccionismo) e da organización á que pertencen (entidade de promoción económica, de investimento ou capital risco, financeira ou Administración) servirá para adaptar a imaxe que se vai transmitir, os temas sobre os que afondar ou os aspectos que destacar.



Preparar o material

O material de apoio á presentación pode ser xenérico (informe de información do proxecto), demostrativo (unha “demo” de aplicación informática, de produto ou servizo, unha maqueta, un deseño etc.) ou aclaratorio dalgún apartado específico. Todo o material co que se conte deberá estar organizado e o uso deste deberá ser elegante. Isto non sempre vai ser doado, sobre todo porque se recomenda contar con gran cantidade de material que se utilizará nas presentacións en función do tempo do que se dispoña.

Xestionar o tempo antes e durante a presentación

Todo o esforzo dedicado á presentación podería verse frustrado se se chega tarde. Por iso a primeira recomendación é chegar con tempo para evitar atoamentos, contratempos ou atrasos de última hora. É importante coñecer con anterioridade o tempo do que se disporá, porque o contido e o estilo variarán en función de se se dispón dunha hora ou de quince minutos. É probable que non se dispoña do tempo necesario para contar todo o que se quere contar, polo que é necesario saber dosificar o material de apoio durante a exposición, resumir e centrarse nas ideas, feitos, datos e información relevante. Igualmente, a persoa emprendedora haberá de estar preparada para encontrarse con determinadas actitudes por parte da audiencia en función da hora do día á que se realice. Se a presentación se realiza a unha hora “mala” (por exemplo, tras a comida) ou vén precedida de varias presentacións doutras persoas, é probable que se conte con atrasos (e se teña que acurtar a duración) ou simplemente que o público estea canso e se vexa minguada a súa capacidade de atención.

Prever preguntas e preparar respostas

As respostas poden ser incorporadas na presentación ou ser retidas esperando o “golpe de efecto” cando o auditorio formule as preguntas previstas.

Ensaiar o discurso diante de público

Malia que en ocasións se recomenda o ensaio dun discurso diante dun espello, o certo é que esta técnica non é moi recomendable porque pode desviar a atención. O máis recomendable é gravarse ou buscar “público cualificado” disposto a escoitar o plan de negocio. Por “público cualificado” entendemos aquelas persoas de interese para ser os receptores da mensaxe. Persoas que coñecen o sector de actividade onde se enmarca o proxecto, empresarios/as, familiares ou amigos/as son algunhas das persoas que poderían proporcionar críticas construtivas sobre o interese e a forma de presentar o proxecto. O ensaio da presentación debe axustarse ao tempo dispoñible (polo que se recomenda que sexa cronometrado) e utilizaranse as ferramentas visuais e/ou demostrativas seleccionadas. O ideal é poder realizar o último ensaio no propio lugar de presentación do proxecto.

➔ Preparar o escenario

Non sempre se estará en disposición de que quen organiza a presentación do proxecto se encargue de que o escenario sexa o óptimo. Por iso recoméndase visitar e familiarizarse previamente co espazo (se é posible, mesmo asistindo a presentacións anteriores). En todo caso, é imprescindible descubrir de que elementos se disporá (proxector, ordenador portátil, conexión a Internet...) e de levar aqueles que se necesiten e non estean dispoñibles. É recomendable levar máis dunha copia da presentación

e, de ser posible, tela preparada no propio portátil por se xorden dificultades informáticas inesperadas no ordenador que se pon a disposición para a presentación. En todo caso, a preparación do escenario non pode ser determinante para que a presentación teña éxito; é dicir, a seguridade de quen expón e o dominio do plan de empresa serán as verdadeiras claves de éxito aínda cando fallen todos os soportes e elementos de apoio.

⇒ Preparar o inicio da presentación

Dado que a primeira impresión inflúe no nivel de receptividade do público sobre o resto do discurso, recoméndase preparar de forma específica a forma de comezar.

O nerviosismo é maior nos primeiros momentos da presentación, co cal ter esta parte especialmente preparada facilitará que se reduza a tensión e con iso facer mellor a presentación.

Unha tendencia xeneralizada é apagar as luces para que a imaxe das diapositivas se vexa mellor. Os proxectores actuais son perfectamente capaces de proxectar unha imaxe nítida en condicións de luz tenue, así que non se deberían apagar as luces. Se están apagadas será moi difícil observar o auditorio e desenvolver a técnica de retroalimentación que permita adaptar o discurso segundo a reacción do público ante o que se di ou se mostra.

De igual xeito, a mensaxe final debe estar preparada e recoller unha conclusión da presentación cunha mensaxe clara e directa.

9.2 Estructura da presentación

Non existen estruturas de presentación universais xa que o tipo de empresa (tecnolóxica, de servizos, industrial...), o tempo dispoñible, o auditorio, a fase daquela (é un proxecto, quere expandirse, consolidarse...) etc. condicionan o deseño.

En calquera dos casos é imprescindible transmitir un amplo dominio do proxecto e do sector onde se vai implantar, así como paixón por este.

Non só se inviste en proxectos, senón sobre todo en persoas. Por iso non se trata de memorizar unha presentación senón de que esta permita ou sirva de guión para contar o proxecto e, se é posible, iniciar un diálogo cos investidores.

Desenvolvemos a continuación unha estrutura tipo de presentación ou exposición dun proxecto de negocio.

9.2.1 Introducción

Na introdución incluíranse tres elementos: presentación, problema e solución.

➔ Presentación

A introdución do plan de negocio xirará en torno á presentación de emprendedor/é e empresa, destacando os aspectos do Currículo (habilidades ou coñecementos) de utilidade para a empresa.

Indicar quen é vostede, que función ten na empresa e cal foi a súa experiencia. Por exemplo: "Ola, o meu nome é XXX e son o fundador desta empresa. Antes de iniciar este proxecto teño dirixido/traballado en xxx"

Explicar que fai a súa empresa cunha frase breve e clara: "Nós facemos X que permite a Y (os clientes) facer/obter Z (o beneficio para o cliente) en menor tempo, máis barato ou con máis calidade".

Por exemplo: "A nosa empresa é unha clínica de beleza que utiliza un software que permite aos clientes ver como lles quedará o seu corte de pelo ou a maquillaxe no seu rostro, o cal amplía a oferta de posibilidades e o grao de satisfacción destes".

➔ Problema

A formulación do problema servirá para recrear unha situación onde se poida aplicar o produto ou servizo. Sería recomendable ilustrar a explicación cun caso ou exemplo, como pode ser a través dun enlace a un vídeo ou a unha imaxe.

Para configurar a descrición do problema podemos describir algunha destas ideas: quen o ten, canto lle custa solucionalo, cales son os defectos da solución que se usa actualmente.

Á hora de formular o problema non se debe presupoñer que a audiencia o coñece en profundidade, pero tampouco caer no extremo contrario e explicar aspectos obvios ou de coñecemento común.

Se o problema ou a nosa solución implican cuestións tecnolóxicas, explíqueo de xeito accesible e en linguaxe que non sexa técnica.

➔ Solución

A importancia da solución proposta pode requirir unha ou varias transparencias distintas que sirvan para proporcionar unha visión xeral do produto/servizo, das súas utilidades e os seus beneficios.

A solución, no posible, debe ser presentada de forma concreta, destacando os elementos que a fan diferente e mellor que a competencia (experiencia de uso, prezo, ergonómia, tamaño etc.).

Se a solución afecta a distintos segmentos de público ou mercado é conveniente centrarse no que máis nos interesa (por número, importancia económica, índice de consumo...).

O investidor estará a valorar se a solución é factible, rendible (na relación fabricación-prezo de venda),

se os clientes a demandarán e percibirán os elementos diferenciadores e se existe algún risco no desenvolvemento que queda pendente do produto ou servizo (ao tratarse dunha empresa ou produto que aínda non está en funcionamento).

A definición de que fai o produto debe acompañarse dunha explicación de por que iso é importante ou útil para o cliente expoñendo un exemplo da “vida real”. Isto, en ocasións, esquécese e límitase a explicar as calidades do produto ou servizo dando por feito que o potencial investidor deducirá as utilidades para os clientes.

Expoñemos un exemplo dunha empresa TIC.

Descrición: *Deseñamos un sistema de xeoposicionamiento cruzado coas redes sociais.*

Explicación de utilidade: *Isto permitirá que os clientes sitúen o seu local nos mapas de google ou de GPS dos móbiles acompañadas das valoracións de uso que fixeron os seus usuarios.*

Exemplo real: *Unha persoa que, por exemplo, busque unha xeadaría nunha cidade que non coñece poderá encontralas na súa aplicación de móbil e ver como o valoraron outros clientes e que recomendacións ou opinións deixaron.*

9.2.2 Mercado

Na presentación do mercado poderanse incluír cinco elementos: clientes, competidores, posicionamento, comercialización e promoción.

⇒ Clientes

Neste apartado darase conta da segmentación de mercado (potencial e real), da xustificación do segmento seleccionado, as características dos clientes potenciais e os fundamentos da valoración positiva que se espera que faga o cliente. Claes son os clientes; canto valen (volume de mercado); se xa ten clientes, quen son, como son (públicos, privados, tamaño das empresas, frecuencia de compra etc.).

O investidor debe obter resposta ás preguntas de “Que grupos ou individuos beneficiaranse máis deste produto ou servizo?”, “será sinxelo adoptar este novo produto ou servizo?” en que forma é probable que se beneficien os usuarios iniciais, (custos, tempos, desempeño organizacional, mellor acceso á información...)?”

⇒ Competidores

Neste apartado farase unha referencia aos competidores, deixando claras a diferenciación e vantaxes da empresa ou produto/servizo fronte á competencia.

Pódese incluír información como, por exemplo, indicar que están a facer as empresas máis fortes do sector, como se vencerá a inercia dos clientes que actualmente lle compran o servizo ou produto a outra empresa, que empresas teñen un carácter máis innovador e poderían superar ou mellorar os

posibles elementos diferenciadores que actualmente se teñen respecto á competencia.

⇒ Posicionamento

Analizados mercado e competencia, xustificarse o posicionamento que terá a empresa no mercado (como resultado da análise dos puntos anteriores), para o que pode ser interesante mostrar o logo ou a imaxe corporativa da empresa que introduza elementos atractivos á presentación. A importancia e cantidade de información aquí recollida poderase incorporar na diapositiva anterior se non é o suficientemente relevante.

⇒ Comercialización

Neste punto darase conta de como se vai levar a cabo a venda do produto/servizo.

Indicarase como se logrará que os clientes coñezan o produto ou servizo, como se estimulará os clientes para que o adquieran, como se organizará o proceso para que quen toma a decisión de compra encontre doadamente o produto, se existirá servizo posvenda ou non e o seu custo para o cliente.

Debe incluírse tamén a política de prezos; máis alá de dicir o importe, trátase de explicar como e por que se cobra (polo produto, pola subscripción, por prestar un servizo, tarifa plana...).

⇒ Promoción

A promoción e publicidade da empresa pode requirir dunha diapositiva distinta ou ser incorporada neste apartado de comercialización, todo dependerá da importancia do apartado e os elementos utilizados para facer máis atractivos os contidos.

9.2.3 Organización

Na presentación do mercado poderanse incluír aspectos como a forma xurídica e o organigrama:

⇒ Forma xurídica

A elección da forma xurídica pode ser un tema para tratar en profundidade polas características da organización interna (por exemplo no caso dunha cooperativa) ou comentarse como un punto dentro do seguinte apartado.

⇒ Organigrama

Neste apartado intentarase recoller un gráfico ou esquema da estrutura organizativa, que será a base para explicar a relación de postos de traballo e as tarefas e responsabilidades asignadas a cada posto.

9.2.4 Plan económico-financieiro

A presentación do plan económico-financieiro incluirá:

⇒ Plan de investimento

Un esquema recollerá unha previsión detallada do investimento durante os cinco primeiros anos da empresa.

⇒ Plan de financiamento

Un esquema recollerá unha previsión do financiamento para a posta en marcha da empresa. O esquema recollerá as liñas de financiamento a curto e a longo prazo.

⇒ Conta de resultados

Farase un resumo da previsión de resultados da conta de perdas e ganancias a cinco anos.

⇒ Punto de equilibrio do proxecto

O momento en que custos e ingresos se igualan. A súa estimación en vendas e prazo.

⇒ A recuperación do investimento

O momento en que se estima que os ingresos acumulados alcanzarán a cubrir o achegado polos investidores (incluíndo ou non os déficits dos primeiros momentos en caso de existir).

9.2.5 Necesidade de fondos

Existe unha última diapositiva relativa á necesidade de fondos que é imprescindible; nela incluírase:

- Os fondos cos que xa conta o proxecto tanto do promotor/es coma doutros investidores, entidades financeiras ou da Administración.
- A necesidade de capital que ten actualmente o proxecto; en realidade, este foi o motivo de toda a presentación. Os fondos necesarios deben moverse dentro do rango de investimento medio da entidade ou investidor co que se está a tratar (en mínimos e máximos), ou, en caso de ser superior, formular como se complementará
- A que se destinarán os fondos: comercialización, publicidade, fabricación do produto... e que puntos permitirán comprobar a súa utilización correcta.
- Necesidades futuras de fondos. Se se prevén novas necesidades de financiamento é recomendable comentalo.

- Estratexia de saída. Cal é o horizonte temporal e a fórmula para a saída do capital achegado polos investidores (venta da empresa, recompra das accións ou participacións por parte dos promotores).

9.3 Turno de preguntas

9.3.1 Recomendacións

Algunhas recomendacións para superar con éxito a quenda de preguntas son:

- Contestar se é posible no momento en que xurda a dúbida e facelo de forma clara e precisa.
- Mentres se formula unha pregunta, é aconsellable mirar a persoa que o fai, pero ao responder débese mirar a todo o público.
- Se se descoñece a resposta a unha pregunta, dicilo claramente. Comprometerse a analizar os datos e complementar o proxecto con esta información adicional, procurando que a resposta sexa favorable ao proxecto.
- Se a pregunta non se entende, pódese solicitar expresamente que a repitan.
- Ser educado sempre. Pode acontecer que a seguridade do emprendedor poña de manifesto brusquidade, impaciencia ou unha actitude á defensiva durante a quenda de preguntas. De ser así, córrese o risco de perder a simpatía da audiencia e, con iso, a oportunidade da persuasión. Por iso, aínda que se trate dunha pregunta hostil ou malintencionada, o emprendedor deberá aproveitala para demostrar o seu dominio, non só do proxecto, senón mesmo da situación se esta é incómoda.

O exceso de preguntas pode ser un bo síntoma, porque iso significa que o público estivo atento e o tema resultou interesante. De ser así, deberase aproveitar esta circunstancia para invitar os interlocutores a seguir falando ao final da presentación, entregar tarxetas, indicar o correo electrónico ou quedar para unha reunión privada.

9.3.2 Saber escoitar

O mellor xeito de responder correctamente a unha pregunta comeza con escoitala, comprendela e interpretala correctamente. Saber escoitar é unha habilidade importante dividida en cinco niveis: retroalimentar, parafrasear, clarificar, empatizar e escoitar activamente.

Retroalimentar

A retroalimentación significa "ida e volta" e, neste caso, servirá ao emprendedor para compartir observacións, preocupacións e suxestións, coa intención de solicitar información que lle axude a adaptar e mellorar as respostas.

Parafrasear a pregunta

No segundo nivel de escoita, pódese parafrasear a pregunta reflectindo os puntos formulados polo que a fixo. Por exemplo: “O que vostede está a dicir é que os requisitos comunitarios impostos ao fabricante serán restritivos para o desenvolvemento da actividade, é isto?”. A resposta máis probable do que fai a pregunta é: “Si”. Dende o principio, o emprendedor conseguiu un acordo. Entón poderá pasar á retroalimentación, pero polo menos xa creou un oínte máis receptivo, porque conseguiu que asinta coa cabeza ao parafraseado da pregunta.

Clarificar os temas

O terceiro nivel de escoita inclúe afondar un pouco máis nas palabras do que formula o interrogante para identificar as verdadeiras preocupacións. Un exemplo de resposta neste nivel sería: “Os custos variables son elevados se temos en conta o 75 % de custos asociados á materia prima de fabricación. Non obstante, os custos asociados a man de obra directa son do 22 % e de transporte só supoñen o 3 %. Efectivamente, reducir os custos asociados a materia prima só se poderá facer cando o volume de facturación sexa tan alto que nos permita negociar co provedor. Desgraciadamente, inicialmente non poderemos reducir estes custos”.

Neste caso estableceuse un nivel de complicidade co que fai a pregunta. Ao puntualizar, non obstante, deuse un paso máis. Demostrouse á audiencia que se pode pensar e que se están a tratar de resolver os problemas que van xurdindo. Deste modo, contrólase moito mellor a quenda de preguntas.

Empatizar

O cuarto nivel, o da escoita empática, significa demostrar que se comprenden os sentimentos do cliente ou da persoa que fai a pregunta. O oínte empático descobre emocións similares dentro da súa propia experiencia e compárteas co que formula o dilema. Un exemplo podería ser: “Efectivamente, o obxectivo de vendas para o primeiro ano está por debaixo do mercado potencial analizado. Grazas á nosa experiencia profesional anterior, comprobamos e entendemos perfectamente a decepción ou o enfado dos clientes cando o traballo non se fai no prazo convidado. Por iso propuxémonos rexeitar instalacións que atrasen outros prazos comprometidos”.

A empatía ten a inestimable vantaxe sobre os primeiros tres niveis da escoita de que lle demostra á outra persoa que se comprende a situación e, no caso do exemplo, utilízase para marcar a diferenza coa forma de traballar habitual no sector.

Escoitar activamente

Se se escoita activamente, poderanse identificar as emocións subxacentes nas palabras do que fai a pregunta. Neste caso, adoita ser a emoción a que se esconde tras a pregunta. A escoita activa é o método máis eficaz para responder a unha pregunta hostil ou de menosprezo do proxecto. Por exemplo: “Entendo o seu cansazo a estas alturas da tarde e despois de escoitar tantos proxectos. Se prefire, podo aclarar o que vostede considere á saída, cando finalice a quenda de preguntas”.

Identificando o estado emocional do que fai a pregunta, o emprendedor non só se pon no lugar do que fai a pregunta (empatía), senón que se mostra a verdade que se esconde tras unha actitude hostil. A escoita activa incorpora empatía, pero supéaa.

9.4 Despois da presentación

Como conclusión, cabe destacar que a habilidade para falar e facer presentacións en público debe ser entendida como un proceso de mellora continua. Por iso, unha vez rematado o acto, débese avaliar o nivel de satisfacción do público e detectar posibles erros ou vías de mellora. Deberase considerar que cada participación en público é un ensaio para a seguinte ocasión. Se ademais se ten en conta que o emprendedor se converterá en empresario, terá que enfrontarse a situacións como esta en distintas ocasións (presentación ante clientes, traballadores, colaboradores ou bancos).

Aínda que no caso do emprendedor a satisfacción do público virá determinada polo interese en apoiar o proxecto empresarial, o obxectivo pódese conseguir ou non por cuestións alleas ao tipo de exposición (orçamento esgotado, o proxecto non encaixa na liña de apoio ou investimento etc.). Por iso débense buscar outros mecanismos que avalíen especificamente a intervención (a propia intuición e sensacións ao concluír, a opinión dalgún membro do auditorio, a solicitude de cubrir un cuestionario etc.).

9.5 A comunicación na presentación

A comunicación verbal

O timbre e o son da nosa propia voz adoitan resultar estraños cando a escoitamos gravada. Por iso o emprendedor deberá coñecer, controlar e educar a súa voz. A entoación, o ton, o volume, o ritmo e a vocalización son aspectos importantes que cómpre ter en conta para evitar a monotonía da oratoria. Para evitar esta situación, recoméndase seguir os seguintes consellos:

- Falar de forma natural, sen forzar acentos ou entoacións que non sexan os propios.
- Articular as palabras con claridade.
- Evitar o uso de retrousos ou tics verbais (“ehh”, “é dicir”, “vale, esto”...).
- Controlar a cadencia, falando a un ritmo máis devagar ou máis rápido, segundo a actitude do público (por exemplo, se a presentación se fai despois de comer, unha cadencia a un ritmo lento pode repercutir negativamente na atención do auditorio).
- Non empezar as frases cun volume elevado para ir diminuíndoo a medida que se avanza na exposición.
- Controlar a intensidade vocal, falando un pouco máis alto do habitual (aínda que se use micrófono).
- Facer pausas respiratorias de cando en vez e utilizar os silencios para provocar a reflexión sobre algunha idea. O obxectivo nalgún caso podería ser provocar algunha pregunta sobre a que o emprendedor xa ten preparada a resposta.

- Xogar con subas e baixadas de volume, cambios de ritmo e de tons de voz para captar a atención e para resaltar as ideas máis relevantes.

A comunicación non verbal

A continuación recóllense algúns consellos para controlar a mensaxe que transmite o corpo durante unha presentación pública:

- Mostrar un xesto amable (corpo relaxado, sorriso etc.).
- O movemento das mans e dos brazos debe estar ensaiado e debe servir para resaltar o que se está a dicir. Igual que non é recomendable cruzar os brazos ou ter as mans nos petos, tamén hai que controlar o exceso xestual e transmitir naturalidade.
- Se se conta con atril, é recomendable separar as pernas lixeiramente (para evitar cansazo) e non ocultar as mans detrás del.
- En caso de non contar cun atril, aconséllase moverse de forma natural dominando o “espazo escénico”.
- Evitarase virar as costas ao público. No caso de que a persoa deba xirarse para indicar algo na pantalla, non se perderá o contacto visual co público de forma continuada. Isto tamén permitirá comprobar se o público está a entender os datos ou se require afondar na información.
- Aínda que a manipulación de obxectos serve para aliviar tensións, intentarase non xogar con eles nin caer en tics xestuais.
- Non fixar a mirada nunha soa persoa ou punto do auditorio. A mirada é un medio de conexión entre emisor e receptor, pero debe abranguer a toda a audiencia, cambiando a mirada dunha a outra persoa.
- Vestir de forma apropiada para a ocasión. Independentemente do estilo, a persoa debe ter en conta o contexto e o perfil dos interlocutores e adaptar o aspecto mantendo a comodidade e a naturalidade.

9.6 Mentiras habituais nas presentacións

Guy Kawasaki, no capítulo “El arte de conseguir capital” do seu libro El arte de empezar comenta dez “mentiras” que adoitan trasladar os emprendedores aos investidores e que probablemente estes xa oíron en moitas ocasións, co cal debemos evitalas nas nosas presentacións.

1. As proxeccións son conservadoras

En ocasións as previsións económicas reflicten grandes crecementos das empresas nos anos posterior-



res ao de lanzamento. Estas cifras adoitan ir acompañadas da idea ou a frase de que as proxeccións na elaboración do plan económico foron conservadoras.

A sensación que se traslada é a falta de coherencia do plan de negocio e do rigor dos datos.

2. Somos os primeiros ou “non” existe “competencia”

Esta mentira ten dúas vertentes. Podería non ser certo e que si exista a competencia —é o máis probable—, co cal se traslada unha mala imaxe do resto do proxecto e do plan de negocio, xa que se non se puido identificar a competencia, e a imaxe de rigorosidade coa que se estudou o proxecto vese reducida.

Non se trata de demostrar que non existe competencia senón de que o teu produto ou servizo é mellor. Isto non significa que non debas valorar con realismo a competencia e os puntos en que esta supera o teu proxecto.

A outra posibilidade é que os investidores coincidan co promotor e consideren que non hai competencia simplemente porque non existe un mercado (demanda) para ese produto ou servizo.

3. Varios investidores están xa a avaliar o proxecto

O investidor pode oír isto pero o máis probable é que pense que simplemente se presentou o proxecto noutras roldas de negociación ou portais de Internet e aínda non se rexeitou.

O número de investidores é ademais reducido, e é posible que existan relacións entre eles ou que estean en contacto entre si e intercambien información de determinados proxectos co cal poderían comprobar esta afirmación, que de non ser certa deixaría en mal lugar ao emprendedor.

4. O competidor X é demasiado grande para ser unha ameaza

Reducir a importancia da competencia, especialmente de empresas xa consolidadas polo seu tamaño ou lentitude de resposta adoita demostrar descoñecemento do mercado.

A alternativa a menosprezar as empresas asentadas pasa por dicir que se traballará en colaboración con elas ou que se tratará de explotar un nicho de mercado que polo momento a competencia non decidiu explotar.

5. O estudo de mercado X prevé que o mercado de Y será de X millóns de euros en dous anos

Fronte a un traballo de ir debullando o mercado total, o potencial e o real no que as cifras e o potencial de vendas da empresa probablemente teñan un carácter máis reducido, os emprendedores en ocasións presentan a imaxe dun mercado moi atractivo no que entrar.

Que o mercado sexa moi grande e atractivo non quere dicir que o vehículo para acceder a este (a nosa empresa) sexa o correcto. Non se inviste en mercados senón en empresas que actuarán dentro dun mercado.

6. Cun 1 % do mercado teremos uns beneficios de X euros

Relacionado coa mentira anterior, insistimos en que o mellor é trasladar cifras cribles sobre o mercado potencial e real da empresa.

A idea de que o 1 % do mercado de X país implica que se abordará un mercado potencial moi amplo (non adoita ser certo) e que se conseguirá esa porcentaxe (tamén pode ser difícil).

7. Unha importante empresa vai asinar un contrato connosco a próxima semana

As expectativas teñen que ser reais e ofrecer garantías ao 100% senón, as promesas que non se poden cumprir prexudicarán a empresa máis do que a benefician as expectativas. Os cambios —e negativos— da situación ante os investidores son moi prexudiciais. A idea que transmite Kawasaki é que se debe comunicar unicamente aquilo que xa sexa real e non o que simplemente sexa unha posibilidade.

8. Unha persoa moi importante unirase ao equipo cando teñamos o financiamento

Esta “mentira” está directamente relacionada coa anterior.

9. A patente permitirá manter unha garantía do negocio

As patentes non poden garantir a viabilidade dun negocio, poden permitir unha vantaxe competitiva inicial, especialmente en sectores nos que a tecnoloxía e a innovación teñan un maior peso (biotecnoloxía, medicina, tecnoloxía e aplicacións informáticas e para móbiles etc.).

Basear a rendibilidade do negocio na defensa da patente é demasiado optimista porque esta defensa (xustificada ou non) pode tardar anos en executarse, no caso de denuncia, e requirir grandes custos económicos.

10. Temos un equipo con prestixio recoñecido

Esta mentira é a que menos se adoita “contar” aos investidores, xa que un proxecto que se inicia dende cero probablemente non conte con profesionais recoñecidos no sector (persoas que adoitan ter altos salarios) que deixan a súa actividade por un novo proxecto.

No caso de ser real, os investidores non deixarán de ter en consideración que esas persoas tiveron éxito en determinadas circunstancias (traballando nunha empresa na que contaban con X recursos de persoal, diñeiro, prestixio etc.) e a experiencia que inician é un novo proxecto.

10

Bibliografía



- *Manuais prácticos para emprendedores: Como presentar un proxecto en público.* CEEI Galicia S.A. (2010)
- *Manuais prácticos para emprendedores: Como elaborar un plan de negocio.* CEEI Galicia S.A. (2008)
- *Manuais prácticos de xestión. Guía básica de financiamento.* CEEI Galicia S.A. (2009)
- Fichas informativas. Fontes de financiamento. CEEI Galicia S.A. (2008)
- Guy Kawasaki. *A 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 e Turismo.



galicia



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



XUNTA DE GALICIA