



Como presentar un proyecto en público

MANUAIS PARA EMPRENDEDORES

| | |
|-----------------------------|---|
| AUTORES | C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE |
| COORDINACIÓN | C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) |
| EDITA | C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) |
| DESEÑO E MAQUETACIÓN | gifestudio.com Producciones khartum S.L |
| (C) da edición | C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) |
| DEPÓSITO LEGAL | |
| IMPRIME | |

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2010

Quedan rigorosamente prohibidas, sen a autorización escrita dos titulares do "Copyright", baixo as sancións establecidas nas leis, a reprodución total ou parcial desta obra por calquera medio ou procedemento, incluídas a reprografía e o tratamento informático e a distribución de exemplares dela mediante aluguer ou préstamos públicos.

ÍNDICE

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN: | 5 |
| 1.1 | A importancia da presentación do proxecto | 7 |
| 2 | PRESENTACIÓN ORAL DO PLAN DE NEGOCIO | 9 |
| 2.1 | Antes da presentación | 11 |
| 2.1.1 | Preparación dunha presentación | 11 |
| 2.1.2 | Como controlar o “pánico escénico” | 13 |
| 2.2 | Durante a presentación | 15 |
| 2.2.1 | A comunicación verbal | 15 |
| 2.2.2 | A comunicación non verbal | 16 |
| 2.3 | Ao finalizar a presentación | 18 |
| 3 | FASES DA PRESENTACIÓN | 19 |
| 3.1 | Introdución | 21 |
| 3.2 | Desenvolvemento (estrutura e duración da exposición) | 24 |
| 3.3 | Conclusión | 26 |
| 3.4 | Quenda de preguntas | 27 |
| 4 | RECOMENDACIÓNS PARA REALIZAR UNHA BOA PRESENTACIÓN | 31 |
| 4.1 | Recomendacións de uso de ferramentas de apoio | 33 |
| 4.2 | Recomendacións para unha presentación visual | 34 |
| 4.2.1 | Erros habituais na presentación de diapositivas | 34 |
| 4.2.2 | Recomendacións no deseño de diapositivas | 35 |
| 4.3 | Que valoran os investidores | 41 |
| 4.4 | Erros habituais | 44 |
| 5 | NEGOCIACIÓN | 45 |
| 5.1 | O negociador | 47 |
| 5.2 | Estilos de negociación | 50 |
| 5.3 | Estratexias de negociación | 52 |
| 5.3.1 | Estratexia | 53 |
| 5.3.2 | As tácticas | 54 |
| 5.3.3 | Tipoloxía de estratexias de negociación | 55 |
| 5.4 | Seguimento da negociación | 59 |
| 6 | SUPOSTO PRÁCTICO DE DISEÑO DE PRESENTACIÓN DUN PLAN DE NEGOCIO | 61 |
| 6.1 | Deseño da presentación en Power Point | 63 |
| 7 | BIBLIOGRAFÍA E DIRECCIÓN WEB DE INTERESE | 75 |
| 1 | Bibliografía | 77 |
| 2 | Direccións web de interese | 77 |

1. Introducción





1. Introducción

1.1 Introducción: A importancia da presentación do proxecto

O obxectivo deste manual é dar a coñecer a emprendedores, pequenos empresarios e técnicos de apoio á creación de empresas, os elementos que forman parte da presentación dun proxecto, fases, técnicas, instrumentos e recursos.

Presentar un proxecto ante un posible cliente, un proveedor, un investidor, un colaborador ou a propia administración ten como finalidade persuadir aos oíntes para que acepten as ideas e motivar á audiencia para que emprenda a acción (tomar unha decisión, financiar un proxecto, recomendar a empresa ou produto etc.).

Dado o vertixinoso ritmo ao que evoluciona o novo mercado global (novas tecnoloxías, novos competidores, Internet, cambios en preferencias e gustos do consumidor etc.), emprendedores, empresarios e traballadores enfróntanse a un novo reto: convencer á contorna de adaptarse e dar resposta a estes cambios.

Nun contexto coma este, unha exposición persuasiva será moito máis eficaz se conta cun compoñente motivacional que se é tecnicamente correcta. A clave do éxito na comunicación parte do emisor, que deberá incorporar paixón e entusiasmo na transmisión integral da mensaxe para convencer e estimular o receptor.

Neste manual proporciónanse as claves para que unha boa presentación sexa tamén atractiva para a audiencia, centrándonos en presentacións de proxectos empresariais (plans de negocio) realizadas por emprendedores.

Unha boa idea mal explicada non conseguirá financiamento.
Unha idea normal explicada de forma brillante logrará apoios financeiros.



2. Presentación oral do Plan de negocio





2. Presentación oral do Plan de negocio

2.1 Antes da presentación

A característica máis importante da presentación oral do plan de negocio é que a transmisión da información se realiza unha soa vez ante o mesmo auditorio. O tribunal que avalía un proxecto empresarial, o equipo de investidores ou socios potenciais terán ante si a oportunidade de sentirse interesados polo proxecto que se lles está presentando.

Esta primeira reflexión é o punto de partida para entender a importancia da preparación dunha presentación, ou correrase o risco de perder oportunidades para crear (consolidar ou relanzar) unha empresa.

Tendo en conta que a finalidade é facilitar a comunicación co auditorio, a preparación da presentación ha de garantir a comprensión global do proxecto empresarial por parte dos interlocutores. Para que unha presentación sexa facilmente comprensible deberá arrincar rapidamente, deberase explicar a importancia do que se está presentando, manter un nivel elevado de atención, atender á reacción do público e aclarar o que sexa necesario ata que non queden dúbidas.

2.1.1 Preparación dunha presentación

A continuación preséntanse as regras básicas de preparación dunha presentación, relacionadas con oito aspectos que se deben ter en conta:

1. Dominar o proxecto. Isto non significa ter o discurso memorizado, senón contar cun mapa memorístico, é dicir, un mapa mental de exposición de ideas. Unha estrutura simple servirá para non perder o fío do discurso e axudará a profundar, sen desviar o tema, sobre aqueles aspectos que non estean claros ou realizar as aclaracións pertinentes cando se susciten preguntas sobre algún apartado, aspecto, curiosidade etc. Dominar o proxecto supón estar preparado para as preguntas para as que xa se ten resposta, ser capaz de improvisar solucións a problemas que non se suscitaron 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.

2. Coñecer a audiencia. 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 familiar, gañar confianza e facilitar a conexión co auditorio. Elementos persoais (aspecto físico, idade, sexo ou personalidade), profesionais (carga, 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 profundar ou aspectos que destacar.



3. Preparar o material. O material de apoio á presentación pode ser xenérico (dossier 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 seu uso deberá ser elegante. Isto non sempre vai ser fácil, sobre todo porque se recomenda contar con gran cantidade de material que se utilizará nas presentacións en función do tempo do que se dispoña, aínda sendo conscientes de que polo xeral non se poderá empregar na súa totalidade por falta de tempo.

4. Coñecer a hora e controlar o tempo. Todo o esforzo dedicado á presentación se podería ver frustrado se se chega tarde. Por iso a primeira recomendación é chegar con tempo para evitar atascos, contratempos ou atrasos de última hora. É importante coñecer con anterioridade o tempo de que se disporá, porque o contido e o estilo variarán en función de se se dispón de 60 ou 15 minutos (colocar un reloxo nun sitio visible pode ser de grande axuda). É probable que non se dispoña do tempo necesario para contar todo o que se quere, 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 ha de estar preparada para atoparse con determinadas actitudes por parte da audiencia en función da hora do día á que se realice. Se a presentación se realiza a unha mala hora (por exemplo, tras a comida) ou vén precedida de varias presentacións previas 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 reducida a súa capacidade de atención.

5. 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.

6. Ensaia o discurso diante de público. Aínda 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 cara a forma (xestos, postura) en lugar do fondo. 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 seren os receptores da mensaxe. Persoas que coñecen o sector de actividade onde se enmarca o proxecto, empresarios, familiares ou amigos 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.

7. 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 se recomenda visitar e familiarizarse previamente co espazo (se é posible, incluso asistindo a presentacións anteriores). En todo caso, é imprescindible pescudar de que elementos se poderá dispoñer (proxeutor, ordenador portátil, conexión a Internet...) e levar aqueles que se necesiten e non estean a disposición. 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.

8. Preparar o inicio da presentación. Dado que a primeira impresión inflúe no nivel de receptividade do público sobre o resto do discurso, recoméndase preparar a forma de empezalo. De igual xeito, a mensaxe final deberá recoller unha conclusión da presentación cunha mensaxe clara e directa. Ademais, o “pánico escénico” é máis difícil de controlar durante os primeiros minutos da presentación, así que tamén pode servir de axuda ter preparada a forma de empezar.

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.

2.1.2. Como controlar o “pánico escénico”

Os puntos básicos que cómpre ter en conta na preparación dunha presentación non son suficientes se chegado o momento non se ten controlado o chamado “pánico escénico”. Por pánico escénico enténdese a experiencia de sufrir unha inhibición psicolóxica que perturba a posibilidade de desempeñar o rol que se está executando. Angustia, vergonza, rubor facial ou suoración son algúns dos síntomas que a persoa pode sufrir no momento de presentar o seu proxecto empresarial ante público.

As razóns polas que se produce adoitan ser as seguintes:

1. Falta de preparación do tema e de comunicación oral ante grupos.
2. Presión do tempo de que se dispón.
3. Preocupación pola esixencia da audiencia á hora de xulgar ou preguntar polo Plan de empresa.
4. Temor a que a presentación non resulte interesante para a audiencia.
5. Medo a non conseguir os obxectivos da presentación (un préstamo, unha subvención, un socio, unha colaboración etc.)
6. Medo a tartamudear ou a non atopar as palabras adecuadas.
7. Investir demasiado tempo en preparar o tema e pouco en adquirir confianza nun mesmo para ser convincente.
8. Un trauma pasado reactivase no momento en que se está fronte ao público. Cando hai antecedentes de humillación, burla, inseguridade ou medo en presentacións pasadas, no momento en que se reproduce a situación de enfrontarse a un público, o corpo tende a experimentar as mesmas sensacións.



Se a persoa recoñece algún destes síntomas ou situacións, non chegará con seguir os consellos de preparación da presentación comentados anteriormente. Nestes casos, recoméndanse as seguintes estratexias para vencer a ansiedade de falar en público e sacar o máximo proveito á presentación do plan de negocio:

1. Concentrarse na audiencia. Se a persoa se centra no que a audiencia estará pensando do seu aspecto ou das súas palabras, isto repercutirá negativamente na calidade da comunicación, proximidade coa audiencia e interese da mensaxe (por este motivo non se recomenda ensaiar diante do espello, porque se desvía a atención ás expresións faciais, aos xestos etc.). Se unha persoa se sente demasiado pendente de si mesma, deberá dirixirse aos oíntes individuais. Percorrer coa vista e un sorriso a cada persoa do auditorio mentres se expón cada estratexia ou acción servirá para verse correspondido á vez que se crea un ambiente familiar cos interlocutores. Isto xera seguridade nun mesmo e axuda a superar o pánico escénico.

2. Identificar os síntomas físicos positivamente. As palpitacións, suoración ou tremor poden ser síntomas de medo ou de excitación. Se unha actividade entraña risco pero se asocia a algo divertido, o compoñente de excitación convértese nun reto apaixonante. En lugar de empezar o discurso recoñecendo e pedindo desculpas polos nervios, o que se debe transmitir é o control da excitación e transformación en entusiasmo. Para iso é necesario que a persoa gañe seguridade a medida que consegue xestos de asentimento por parte dos interlocutores. Preparar o primeiro minuto de presentación servirá para crear un clima agradable, espertar o interese desde o principio e demostrar seguridade. Deste xeito, os síntomas físicos de excitación veranse controlados desde o primeiro momento, cando a resposta do público se corresponda co que se tiña previsto (espertar un sorriso inicial ou un xesto de atención). A retroalimentación a partir dos estímulos que xera a audiencia servirá para controlar e liderar a comunicación. A partir deste momento, o discurso gañará en entusiasmo e convicción.

3. Evitar as regras ríxidas e flexibilizar o discurso. Ningún dos consellos que se poidan dar nun manual sobre presentacións en público son infalibles. Pola contra, o que se debe ter en conta son as orientacións xenéricas e, en todo caso, probar con algún dos consellos concretos. Cada orador deberá valorar cal é o estilo no que se atopa máis cómodo. A personalidade, a traxectoria, a experiencia ou as anécdotas son elementos que se incorporarán na presentación na medida en que estimulen a audiencia e/ou outorguen seguridade, e só un mesmo saberá se debe ou non incorporalas (a opinión do “público cualificado” no ensaio pode ser determinante para valorar a distancia ou o exceso de confianza na presentación).

Se a persoa emprendedora está preparada e disposta a converter a negatividade do pánico escénico na canalización positiva desa enerxía, conseguirá a flexibilidade e a confianza necesarias para transformar unha experiencia desagradable nunha experiencia vigorizante e satisfactoria.



2.2 Durante a presentación

Logo de preparar coidadosamente a presentación, definir o obxectivo e estruturar o discurso, coñecer a audiencia e tomar as medidas para controlar o pánico escénico, neste apartado explícase como aumentar aínda máis as probabilidades de que a persoa que expón o seu proxecto obteña os resultados desexados.

Para convencer e entusiasmar, a presentación deberá ser interpretada utilizando todas as técnicas escénicas ao alcance. A clave dun bo intérprete é a naturalidade, así que se recomenda non forzar a actuación, tendo presente que a mensaxe debe ser comunicada tanto coa linguaxe verbal coma coa corporal. Ademais, débese ter presente que, coma se dunha obra de teatro se tratase, a actuación será en directo, sen moitas oportunidades para rectificacións sobre o escenario. Por iso é importante mirar o público mentres se fala, observar as súas reaccións (interese e atención), introducir estímulos de cambio de ritmo e ata eliminar ou introducir algún comentario.

Para superar o reto, a comunicación ha de realizarse tendo en conta que a comunicación é un 55 % a linguaxe corporal, un 38 % o ton de voz e só un 7 % as palabras que se din.

Isto significa que se debe transmitir a mensaxe non só con palabras e imaxes que as apoian, senón tamén co ton de voz e a linguaxe corporal. Toda a exposición debe contar cunha sincronización entre estes tres elementos.

2.2.1 A comunicación verbal

O timbre e o son de 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, recoméndanse os seguintes consellos:

1. **Falar de forma natural**, sen forzar acentos ou entoacións que non sexan os propios.
2. **Articular as palabras con claridade.**
3. **Evitar o uso de frases feitas ou tics verbais** ("eh", "é dicir", "vale", "isto" ...).
4. **Controlar a cadencia**, falando a un ritmo máis lento 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).
5. Non empezar as frases cun **volume** elevado para ir diminuíndoo a medida que se avanza na exposición.
6. Controlar a **intensidade** vocal, falando un pouco máis alto do habitual (aínda que se use micrófono).
7. 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 para a que o emprendedor xa ten preparada a resposta.



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

2.2.2 A comunicación non verbal

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

1. Mostrar un xesto amable (corpo relaxado, sorriso etc.).

2. O movemento das mans e os brazos debe estar ensaiado e debe servir para enfatizar o que se está dicindo. Igual que non é recomendable cruzar os brazos ou ter as mans nos petos, tamén hai que controlar o exceso xestual e transmitir naturalidade.

3. Se se conta con atril, é recomendable separar as pernas lixeiramente (para evitar cansazo) e non ocultar as mans detrás del.

4. En caso de non contar con atril, aconséllase moverse de forma natural dominando o “espazo escénico”.

5. Evitarase dar as costas ao público. No caso de que a persoa deba virarse para indicar algo na pantalla, non se perderá o contacto visual co público de forma continuada. Isto tamén permitirá comprobar se o público está entendendo os datos ou se require profundar na información.

6. Aínda que a manipulación de obxectos serve para aliviar tensións, intentárase non xogar con eles nin caer en tics xestuais.

7. Non fixar a mirada nunha soa persoa ou punto do auditorio. A mirada é un medio de conexión entre emisor e receptor, pero debe abarcar toda a audiencia, cambiando a mirada dunha a outra persoa.

8. Vestir de forma apropiada para a ocasión. Independentemente do estilo, a persoa ha de ter en conta o contexto e o perfil dos interlocutores e adaptar o aspecto mantendo a comodidade e naturalidade.

No caso da audiencia, é importante coñecer tamén a súa comunicación non verbal, porque será un indicador que lle permitirá á persoa que expón gañar confianza en si mesma ou modificar aspectos da presentación “sobre a marcha”. En todo caso, cabe recordar que a linguaxe corporal está multicondicionada, é dicir, os brazos cruzados poden significar unha actitude defensiva ou simplemente que a persoa é fría (por iso se recomenda buscar información previa sobre os membros do auditorio). Ademais dos brazos, a posición do corpo ou das mans poden ser indicadores de graos de apertura do interlocutor. Adoptar a mesma posición corporal que quen expón e asentir movendo a cabeza son os síntomas máis evidentes de alianza co emprendedor e a súa exposición. Neste caso, recoméndase buscar estas persoas para apoiar nelas a exposición e gañar así confianza ao principio da exposición (recórdase que logo é recomendable cambiar a mirada dunha a outra persoa).

No caso de que se detecten signos de apertura, implicación e comportamento aliado, o emprendedor estará preparado para resistir a quenda de preguntas e conseguir obxectivos da



exposición. A evidencia do contrario indica reservas e pode ser unha boa idea tratar de explorar as áreas de resistencia para poder abordalas (por exemplo, insistindo co contacto visual ou profundando na explicación cando se perciban estas evidencias).



2.3 Ao finalizar a 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 acabado 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 coma 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 se deben buscar outros mecanismos que avalíen especificamente a intervención (a propia intuición e sensacións ao concluír, opinión dalgún membro do auditorio, a solicitude de cubrir un cuestionario etc.).



3. Fases da presentación





3. Fases da presentación

A presentación dun proxecto ha de estar estruturada en apartados definidos e coherentes. Coma se dunha historia se tratase, neste caso as fases correspóndense con apartados (introdución, desenvolvemento, conclusión e quenda de preguntas), para cada un dos cales se suxire unha serie de recomendacións.

3.1 Introducción

Como se comentaba anteriormente, é recomendable ter preparada a introdución ou inicio da presentación para gañar confianza desde o primeiro momento. A conexión emocional co público desde o principio non se consegue cun agradecemento inicial, ademais de que resta tempo na presentación. Xa haberá tempo de agradecer unha vez que a presentación termine.

A finalidade da presentación é centrar o auditorio no proxecto e obxectivos principais da exposición. Neste momento determínase o interese e a predisposición do oínte, polo que debe ser o máis breve e atractiva posible.

O punto de partida para a introdución do plan de negocio antes de centrarse no desenvolvemento é ter clara a mensaxe ou resumo da presentación nunha liña. É o que a audiencia deberá recordar ao día seguinte. Segundo Guy Kawasaki, esta mensaxe débese condensar nun mantra e sería o equivalente ao “anzol para enganchar a audiencia e espertar o seu interese”.

A mensaxe pode ser o resultado da análise dos puntos fortes do plan de negocio, dunha tormenta de ideas con socios e expertos, dun mapa de ideas con conceptos interconectados etc. Ao final, o emprendedor ha de contar cunha mensaxe central en torno á cal se articulará a introdución, o desenvolvemento e a conclusión da presentación do proxecto.

Tendo claro a mensaxe central ou mantra da empresa, cada emprendedor deberá decidir a mellor forma de empezar dunha forma natural pero que resulte estimulante. Empezar cunha broma é un risco para unha persoa que non conte coa graza natural para gañar a audiencia deste xeito. Pode ser útil empezar por unha pregunta retórica (exemplo: “Por que unha empresa de carpintería metálica no Barbanza?”); usar citas (exemplo: “Experiencia é o nome que cada un lle dá aos seus propios erros. Esta frase de Oscar Wilde é o punto de partida da nosa empresa, resultado da aprendizaxe de erros cometidos por empresas de carpintería metálica nas que traballamos por conta allea”); feitos, exemplos ou anécdotas que estean relacionados coa creación da empresa (exemplo: “A empresa que se presenta é o resultado da nosa experiencia laboral nunha empresa de carpintería metálica cun alto potencial de negocio, pero con deficiencias na xestión e unha escasa capacidade de atender a demanda”), ou usar estatísticas ou datos significativos para presentar a empresa (exemplo: “Tendo en conta que o PIB interanual retrocedeu un 2,9



% como resultado da redución da actividade económica no sector da construción, a demanda de rehabilitacións con criterios de calidade é unha necesidade crecente e ese será o noso oco de mercado específico desde a nosa empresa de carpintería metálica”).

A continuación preséntanse catro fórmulas rápidas e fáciles a partir das cales o emprendedor poderá desenvolver as súas propias claves para captar a atención da audiencia:

1. Contar unha historia

As historias ben expostas captan a atención desde un principio porque teñen un ton narrativo. Mesmo se se coñece a historia, pode proporcionar certo pracer que o emprendedor introduza un xiro na súa particular forma de contala. Outras formas de empezar que poden ser igual de efectistas son:

As anécdotas persoais, xa sexan de adversidade, nostalxia, éxitos ou triunfos, poden establecer unha relación instantánea coa audiencia. As anécdotas persoais funcionan ben, a condición de que o detalle sexa relevante e a esencia da historia non se perda no trivial.

O cine ou a TV ofrecen un poder e un atractivo para enganchar a audiencia. Empezar contando (mellor proxectando) o fragmento dun programa de TV, un spot publicitario (propio ou alleo) ou unha película que ilustre o punto de partida servirá á súa vez para dar pé ao discurso do emprendedor. Desta forma, ademais, aliviaranse as tensións propias dos primeiros minutos de exposición. Pode ser necesaria a contextualización do fragmento do programa ou película, pero o máis importante é que a historia estea argumentalmente relacionada co tema que se quere utilizar para empezar a exposición.

2. Expoñer algún feito especial ou raro

A revelación dunha estatística orixinal ou do desbancamento dun mito común pode facilitar a introdución dun tema difícil ou ata demasiado escéptico.

3. Diseñar un escenario hipotético

Este punto pode situarse no pasado ou no futuro para ofrecer un contraste positivo ou negativo que favoreza a empresa.

Exemplo de contraste en positivo: “Imaxinen que necesitan cambiar as fiestras da súa vivenda. Imaxinen que a información completa e actualizada sobre a empresa de carpintería metálica que están buscando está dispoñible nunha páxina web. Imaxinen que sen desprazarse do seu domicilio e só con cubrir os datos dun formulario poden obter un orzamento por correo electrónico. Imaxinen que a empresa garante niveis de illamento térmico e acústico e se preocupa do seu nivel de satisfacción ata un ano logo da instalación realizada. Imaxinen que esta empresa cumpre os prazos cos que se comprometeu. Imaxinen unha empresa que lles ofrece a confianza suficiente como para deixarse asesorar e que lles gustaría recomendar. Esperamos situarnos con esa imaxe na mente dos nosos clientes”.

Exemplo de contraste en negativo: “Imaxinen un fogar con ruído, humidade que se filtra polas fiestras, unha procura interminable de empresas que lle ofrezan seguridade, profesionalidade e confianza, molestias nas obras, baixa calidade de materiais e pechaduras e dilatación nos prazos acordados... Coñecemos sobradamente os problemas e prexuízos que ocasionan



este tipo de reformas nas vivendas. Por iso nos propuxemos como obxectivo principal atender as necesidades e preferencias dos nosos clientes á hora de ofrecer, por exemplo, un cambio nas fiestras do seu fogar”.

4. Mostrar imaxes

Para transmitir unha imaxe desde o principio, tamén pode ser útil orientar con planos, bosquejos ou fotografías reais. No caso dunha empresa de carpintería metálica, ilustrar a audiencia con bosquejos de tipos de pechadura utilizados en fiestras e problemas que estes ocasionan pode ser unha forma de empezar a exposición explicando a diferenza na innovación de peches. Do mesmo xeito, fotografías de vivendas con fiestras e portas en aluminio branco fronte ás mesmas fiestras e portas imitando cor madeira ou cores de contraste poden servir para demostrar o coñecemento de coherencia e tendencias construtivas e de rehabilitación para captar a atención desde o principio.



3.2 Desenvolvemento (estrutura e duración da exposición)

Seguindo a regra do Power Point ideada por Guy Kawasaki, unha presentación de Power Point poderíase resumir en 10 transparencias, 20 minutos e 30 puntos de tamaño de letra. Neste manual práctico non se considera oportuno deixar totalmente pechado ningún dos aspectos indicados, xa que isto podería facer perder a orixinalidade e frescura de presentacións interesantes que non se axustan a recomendacións habituais.

A estrutura da exposición debe responder ao reforzo daqueles aspectos que acheguen valor engadido ao proxecto. Preséntase un esquema como orientación estándar de estrutura, temporización e número de transparencias destinadas a cada apartado da presentación do plan de negocio, aínda que é necesario insistir en que se trata dunha orientación adaptable ao tipo de empresa que se vaia presentar en cada caso, á creatividade e ao tempo dispoñible.

I. Introducción (3 minutos)

- a. **Presentación** (transparencia 1): a introdución do Plan de negocio xirará arredor da presentación de emprendedor e empresa, destacando os aspectos do currículo (habilidades ou coñecementos) de utilidade para a empresa.
- b. **Problema** (transparencia 2): a formulación do problema servirá para recrear unha situación en que 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 unha imaxe.
- c. **Solución** (transparencia 2): a importancia da solución proposta que facilitará a nosa empresa pode requirir unha ou varias transparencias distintas que sirvan para proporcionar unha visión xeral do produto/servizo, utilidades e beneficios.

Tal e como se explicou no apartado 3.1 referido á introdución, recoméndase empezar a exposición dunha forma innovadora e/ou impactante que capte a atención da audiencia. Recordamos que se suxerían algunhas fórmulas para captar a atención (utilizando citas, contando historias ou anécdotas persoais, fragmentos de películas ou programas, imaxes visuais etc.).

II. Mercado (8 minutos)

- a. **Cientes** (transparencia 3): neste apartado darase conta da segmentación de mercado (potencial e real), a xustificación do segmento seleccionado, as características dos clientes potenciais e os fundamentos da valoración positiva que se espera que faga o cliente.
- b. **Competidores** (transparencia 4): neste apartado farase unha referencia aos competidores, deixando clara a diferenciación e vantaxes da empresa ou produto/servizo fronte á competencia.
- c. **Posicionamento** (transparencia 5): analizado mercado e competencia, xustificárase 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 imaxe corporativa da empresa que introduza elementos atractivos á presentación. A



importancia e cantidade de información aquí recollida poderase incorporar na transparencia anterior se non é o suficientemente relevante.

- d. **Comercialización** (transparencia 6): neste punto darase conta de como se vai levar a cabo a venda do produto/servizo (venda directa ou canle de distribución).

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

III. Organización (2 minutos)

- a. **Forma xurídica** (transparencia 7): 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.
- b. **Organigrama** (transparencia 7): 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.

IV. Plan económico-financeiro (8 minutos)

- a. **Plan de investimento** (transparencia 8): un esquema recollerá unha previsión detallada do investimento durante os cinco primeiros anos da empresa.
- b. **Plan de financiamento** (transparencia 9): 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.
- c. **Conta de resultados** (transparencia 10): farase un resumo da previsión de resultados da conta de perdas e ganancias a cinco anos.



3.3 Conclusión

Hai varios modos de concluir unha presentación vigorosamente:

1. Resumindo o devandito e facendo referencia á mensaxe resumo da presentación nunha liña.
2. Destacando os puntos fortes e as oportunidades do proxecto e relativizando a importancia dos puntos febles e as ameazas.
3. Facendo alusión á historia inicial (no caso de que se utilizase) presentando unha conclusión desta.

O comentario final debe facerse sen ningún tipo de introdución, indo directamente á mensaxe final que se quere transmitir e antes de dar paso á quenda de preguntas.

Se o emprendedor recibe parabéns polo proxecto, estes deben aceptarse con agradecemento sincero, aproveitando a oportunidade para coñecer o grao de apoio do proxecto, intercambio de tarxetas ou emprazamento para unha reunión privada.

Probablemente a parte final da presentación dun proxecto empresarial (conclusións e quenda de preguntas) será a última imaxe coa que queden as persoas presentes na presentación. Ademais, será este o momento de demostración da profesionalidade do emprendedor no momento previo a dar o salto ao mundo empresarial. Por este motivo a interpretación do rol de home ou muller de negocios ha de prolongarse ao momento da despedida, agradecementos e emprazamento para próximas reunións.



3.4 Quenda de preguntas

Para moitos oradores, a parte máis temida da presentación é a que non está escrita: a quenda de preguntas ao final da presentación. Mentres que a algúns lles gusta o desafío por improvisado, outros temen o desagradable que pode chegar a ser.

Preguntas para as que o emprendedor non ten resposta, actitude hostil ou cuestionamento dalgunha afirmación son algunhas das cuestións máis preocupantes para a persoa que presenta o seu plan de negocio.

O único xeito de saber se se logrou comunicar de verdade é escoitando. Saber escoitar é unha habilidade importante dividida en cinco niveis: retroalimentar, parafrasear, clarificar, empatizar e escoitar activamente. Desenvolver estas habilidades de escoita aumentará o confort e a facilidade coa que se pode manexar a parte de rogos e preguntas da intervención.

Retroalimentar

A retroalimentación significa “ida e volta” e neste caso, servirlle 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 suscitados polo que a fixo. Por exemplo: “O que vostede está dicindo 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”. Desde o principio, o emprendedor conseguiu un acordo. Entón poderá pasar á retroalimentación, pero polo menos terá creado un oínte máis receptivo, porque conseguiu que asinta coa cabeza ao parafraseado da pregunta.

Clarificar os temas

O terceiro nivel de escoita inclúe profundar un pouco máis nas palabras de quen 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. Con todo, 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 con quen fai a pregunta. Ao puntualizar, con todo, deuse un paso máis. Demostrouse á audiencia que se pode pensar e que se están tratando de resolver os problemas que van xurdindo. Deste xeito, contrólase moito mellor a quenda de preguntas. Ademais, se se consegue a aprobación dos demais, en realidade o emprendedor axudaría á audiencia a reflexionar. É difícil recordar a información presentada oralmente, pero poderase apreciar que os puntos máis importantes foron resumidos con precisión.



Empatizar

O cuarto nivel, o de 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 suscita o dilema. Un exemplo podería ser: "Efectivamente, o obxectivo de vendas para o primeiro ano está por baixo do mercado potencial analizado. Grazas á nosa experiencia profesional anterior, comprobamos e entendemos perfectamente a decepción e/ou o enfado dos clientes cando o traballo non se fai no prazo convidado; por iso nos propuxemos rexeitar instalacións que atrasen outros prazos comprometidos".

A empatía ten a inestimable vantaxe sobre os primeiros tres niveis de 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 de quen 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 logo de escoitar tantos proxectos. Se prefire, podo aclarar o que vostede considere á saída, cando finalice a quenda de preguntas".

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



28

A mellor resposta procede dunha boa escoita. Para tratar as preguntas e respostas con éxito, é preciso que o emprendedor sexa consciente de que a presentación pertence á audiencia.

A continuación preséntanse outro tipo de recomendacións relacionadas coa quenda de preguntas:

1. Contestar, na medida do posible, de forma clara e precisa. A presentación pode resultar máis amena cando se permiten interrupcións durante a exposición para a aclaración dalgún punto. Ademais, as preguntas poden estar relacionadas con algún material de apoio utilizado nunha parte da presentación. O feito de deixar as preguntas para o final pode requirir volver a unha transparencia determinada, a mostrar unha maqueta, unha demo ou aplicación e isto pode requirir un tempo adicional de preparación. Por iso é recomendable suxerir que no caso de que se queiran formular preguntas relacionadas co que se está vendo, pódese interromper, aínda que se deixará unha quenda final para preguntas.

2. Mentres se formula unha pregunta, é aconsellable mirar a persoa que a fai, pero ao responder débese mirar a todo o público.

3. Se non se coñece a resposta, mellor dicilo claramente. Este é o punto máis temido por un orador. No caso dun emprendedor, a peor pregunta é aquela relacionada cun aspecto da empresa que non ten controlado e pode desequilibrar a viabilidade do plan de negocio. Neste caso, non se deberá subestimar a importancia da pregunta, senón comprometerse a analizar os datos e complementar o proxecto con esta información adicional, procurando que a resposta sexa favorable ao proxecto.

4. Se a pregunta non se entende, pódese solicitar expresamente que a repitan.

5. Ser sempre educado. Pode ocorrer 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 incluso da situación se esta é incómoda.

6. 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 aos interlocutores a seguir falando ao final da presentación, entregar tarxetas, indicar correo electrónico ou empraazar para unha reunión privada.



4. Recomendacións para realizar unha boa presentación





4. Recomendacións para realizar unha boa presentación

4.1 Recomendacións de uso de ferramentas de apoio

Entendemos como ferramentas de apoio na presentación todos aqueles soportes (técnicos, audiovisuais etc.) que facilitarán a comunicación entre emprendedor e interlocutores e espertarán interese por parte destes últimos.

Antes de lanzarse á presentación é necesario comprobar a posibilidade de utilización de medios técnicos (ordenador portátil, proxector, altofalantes etc.). En todo caso, o emprendedor deberá estar preparado para levar a cabo a súa presentación sen ningún apoio, por se no último momento fallasen os medios técnicos ou non fose posible utilizalos.

1. Portátil e proxector: no caso de que o emprendedor achegue o portátil e o proxector, deberá comprobar que funcionan e que o ordenador conta con batería suficiente (no caso de que haxa un único enchufe, este ha de utilizarse para o proxector, deixando para o portátil a propia batería). Ademais, será necesario comprobar que o portátil que se leva é compatible co proxector en canto a resolución e que funciona o mando a distancia se se pensa utilizar.

2. Internet: en ocasións, pode ser útil vincular apartados da presentación con algún enlace a Internet (por exemplo, Youtube para algunha presentación audiovisual). Neste caso, habería que asegurarse de que hai conexión a Internet e cales son as claves de acceso (de seren necesarias). En todo caso, recoméndase gardar no ordenador calquera vídeo ou información que se poida descargar previamente para poder mostrala por se non hai ou falla a conexión a Internet. Un modem 3G pode resolver os problemas de conexión.

3. Altofalantes: as presentacións que requiran de son, han de ser o suficientemente audibles, polo que se recomenda levar altofalantes ou asegurarse de que funciona o sistema de audio na sala.

4. Dispositivos en pequena pantalla: se se pensa utilizar un dispositivo de pequena pantalla, será necesario asegurarse de que se poderá ver en grande (hai software específicos para que a pantalla do móbil se vexa no ordenador e hai móbiles con saída de TV).

Aínda que se dispoña de ordenador na sala que se pode utilizar para as presentacións, contar co ordenador propio asegurará que a versión de Power Point instalada permite ver as diapositivas, que as fontes non se desconfiguran, que o mando funciona correctamente etc.

Algo que non se adoita ter en conta e pode chegar a prexudicar a presentación é non comprobar que todos os programas que poidan interferir coa presentación (correo electrónico, mensaxería instantánea, avisos de antivirus, actualizacións de software etc.) están apagados. A aparición dun diálogo, mensaxe ou son durante a exposición pode chegar a ser comprometido e prexudicar a imaxe da presentación ou do emprendedor.



4.2 Recomendacións para unha presentación visual

Na contorna en que nos movemos, son comúns as presentacións con distintos formatos documentais. Xa sexa con programas de “Power Point”, “KeyNote” ou outro tipo de aplicacións, adóitanse empregar presentacións que incorporan modelos con gran cantidade de liñas de texto que deixan pouco espazo para a creatividade.

Ao longo deste apartado, analizarase unha forma distinta de abordar a presentación dun proxecto a través dunha presentación que ademais sexa atractiva para a audiencia e que non se limite a mostrar diapositiva tras diapositiva de texto, achegando novos elementos para esa conexión emocional co público.

Analizados os contidos básicos e a estrutura de presentación dun plan de negocio (apartado 3.2), este capítulo céntrase na forma de presentar eses contidos en diapositivas que ilustren visualmente o proxecto empresarial.

4.2.1 Erros habituais na presentación de diapositivas

Antes de analizar en detalle a mellor forma de presentar o proxecto en diapositivas, a continuación móstranse os erros máis comúns cometidos na presentación visual do proxecto:

- **Demasiado texto nas diapositivas**

Son moitos os relatores que inclúen todo o que van dicir nas súas diapositivas. Isto é un grave inconveniente para que a mensaxe chegue á audiencia por varios motivos.

En primeiro lugar, o público le máis rápido do que o poñente pode falar, polo que sempre irá por diante, lendo o texto en paralelo á explicación. A consecuencia é que, dado que unha persoa non pode ler e escoitar á vez, acabará quedando unicamente co que le.

En segundo lugar, a sobreabundancia de texto impide que a mensaxe chegue con claridade ás persoas. É pouco probable que unha persoa recorde as oito liñas de texto da terceira diapositiva ao día seguinte.

Ademais, tal cantidade de texto impide que a diapositiva sexa lexible de lonxe.

Finalmente, se todo o que o emprendedor pode contar é o que se recolle nas transparencias, o público pode ter a sensación de estar perdendo o tempo escoitando un plan de negocio que podería estar lendo tranquilamente na súa casa.

Poñer todo o texto na diapositiva non fará parecer que o emprendedor traballou máis, senón que non ten confianza no discurso e necesita telo por escrito diante para poder contalo.



- **Abuso das viñetas**

Por defecto, o software para a creación de presentacións móstranos listaxes de viñetas en distintos niveis como método para presentar mensaxes. Recoméndase evitar o uso excesivo de puntos ou viñetas, porque isto dificultará resaltar os puntos clave. A estratexia non é condensar os 120 folios do plan de negocio en 12 transparencias, senón de contar o proxecto dun xeito visual que axude a comunicar dunha forma máis efectiva.

- **Elixir mal o deseño e as cores**

É importante fixarse nos detalles de deseño e utilización de cores para que a diapositiva sexa agradable á vista. Unha mala elección da cor pode facer que o texto en pantalla sexa ilexible.

- **Cometer faltas de ortografía**

As faltas de ortografía denotan que non se revisou a presentación, algo moi típico cando se preparan no último momento. Os correctores ortográficos poden ser de axuda, pero non son infalibles, xa que requiren igualmente dunha revisión posterior.

- **Abuso da animación**

En ocasións unha persoa pódese deixar cegar pola animación das diapositivas. A clave na utilización da animación é que esta achegue algo á mensaxe. Animar por animar pode xerar aburrimiento ou fastío na audiencia ou que se acaben fixando máis no efecto que na mensaxe.

- **Gráficos incomprensibles**

Non é raro atopar gráficos con datos ou números superpostos ou que non se entenden. O resultado é unha interpretación errónea ou relaxación no nivel de atención.

4.2.2 Recomendacións no deseño de diapositivas

Analizados os erros básicos na presentación de diapositivas, a continuación expóñense os aspectos que se deben ter en conta no momento de reflectir o proxecto nunha presentación en Power Point:

- **Fontes de inspiración**

O primeiro paso será analizar onde se pode buscar a inspiración necesaria para conseguir diapositivas que conecten coa audiencia, que sexan suxestivas e adecuadas para transmitir a mensaxe.

Igual que para introducir a presentación se suxería a utilización de fragmentos de películas ou programas, neste caso incídese nas posibilidades que ofrece o cine como fonte de inspiración. Un vídeo, un fotograma ou unha secuencia de fotogramas poden resultar interesantes para evocar determinadas sensacións na audiencia.

No caso de que o emprendedor decida gravar un vídeo demostración do produto, poderá utilizar técnicas como o zoom, útil para presentar unha idea desde o detalle ata o máis alto nivel, ou ao revés. Permite comparar sistemas obsoletos ou convencionais fronte á innovación que se presenta, problemas que presentan produtos da competencia fronte a solucións mostradas, ou situacións nas que as cousas se fan mal e nas que se fan ben.



Outro gran recurso de inspiración é a publicidade. Frases curtas e suxestivas poden reforzar a mensaxe que se quere transmitir.

Revisadas as fontes de inspiración ao alcance do emprendedor, será necesario estruturar a información do xenérico ao concreto. Para iso, será útil ir plasmando o que se quere transmitir en cada diapositiva. Un encerado ou o propio ordenador servirán para deseñar o esquema, tendo en conta que este esquema se pode modificar unha e outra vez ata atopar frases e imaxes para cada diapositiva. Por exemplo, as diapositivas dedicadas ao apartado de organización poden ter de fondo unha imaxe que suxira orde, traballo en equipo ou satisfacción, como podería ser un mecanismo de engraxe que transmita exactitude na relación de transmisión entre recursos.

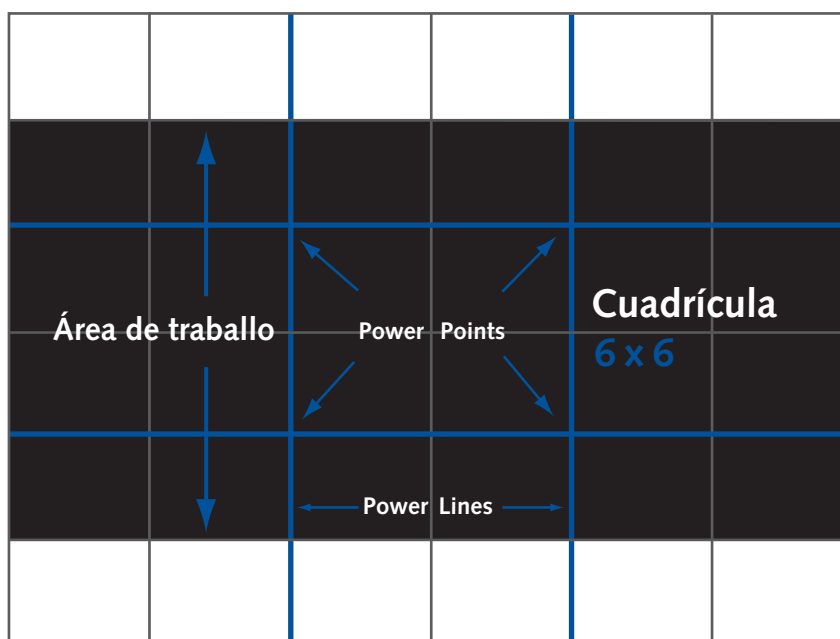
- **Deseño**

Unha vez vistas as fontes de inspiración, o deseño servirá para reflectir os elementos imaxinados seguindo unhas técnicas básicas.

Se se dispón de tempo, recoméndase non utilizar os modelos do Power Point, xa que contan con viñetas e liñas de texto que deixan pouca marxe á creatividade e innovación para o deseño.

A proposta é crear un deseño propio cun aspecto visual homoxéneo. Neste caso, o primeiro será decidir o espazo da diapositiva que se vai utilizar, con coidado de non saturar este espazo con texto ou viñetas.

A alternativa máis útil para o emprendedor é probar cunha cuadrícula cuxas liñas creen cadrados repartidos en tres, catro ou cinco columnas. Fixada a cuadrícula, cada cela convértese nun contedor para fotos, imaxes, enlaces ou texto. O emprendedor decidirá que cela conterá texto, cal será utilizada para fotos etc. As celas poden usarse individualmente ou agruparse para ter máis espazo (a agrupación non ten que ser igual en todas as transparencias, aínda que a composición da cuadrícula ha de respectarse sempre).



Na diapositiva de exemplo, as catro filas centrais úsanse para o espazo de traballo (e colocar aí imaxes e textos), mentres que as dúas máis extremas se deixan practicamente en branco para situar o título da diapositiva e o apartado que se estea tratando.

Utilizando unha cuadrícula 6x6, resérvase un espazo de traballo amplo para textos e imaxes. As liñas en vermello (Power lines) e os puntos de intersección destas (Power Points), indican a área principal de visión do ollo humano durante a proxección dunha diapositiva; é dicir, aquí é onde se colocarán os motivos centrais (textos clave, imaxes etc.).

Repetindo a colocación destes elementos diapositiva tras diapositiva, o público non terá que buscar os puntos clave cada vez que se pasa a outra transparencia. O predicible forza que a concentración se centre naqueles aspectos que interesan.

En canto ás fontes de letra, recoméndase a utilización daquelas que non teñan adornos nos extremos porque isto facilita a lectura, por exemplo Arial (a fonte Sans Serif é a utilizada en moitos carteis de publicidade, portadas de libros e revistas ou en logos de moitas marcas).

En lugar de utilizar distintos tipos de letras, o mellor é usar un único tipo e utilizar a cor, cursiva ou tamaño para destacar un texto ou frase en particular. Como no caso da utilización dos cuadrantes, o obxectivo é afacer a audiencia a unha fonte desde o principio e evitar esforzos de concentración innecesarios.

Outro dos compoñentes que hai que seleccionar é a **cor de fondo**. Recoméndase utilizar fondos brancos para salas pequenas e fondos escuros para espazos amplos (ou con imaxes que interesa que destaquen).

A **paleta de cores** pode buscar distintos efectos: complementariedade, oposición, degradados, matices etc. No caso da presentación dun proxecto empresarial, pódese optar por transmitir unha imaxe corporativa desde o principio, combinando as cores da marca, complementarias ou de contraste.

Unha vez seleccionado un modelo determinado coa mesma paleta de cores e lugares onde colocar texto e imaxes, a dinámica é a da repetición, de maneira que o apoio visual sirva para destacar o importante na proxección sen que isto reste interese nin importancia ao discurso oral.

Cabe puntualizar que estas non son regras totalmente ríxidas. Por exemplo, no caso de que o emprendedor destaque polas súas calidades en deseño (ou a empresa estea relacionada con temas de deseño), a recomendación é dar renda solta á creatividade. Igualmente, se nunha presentación se quere destacar algunha transparencia en concreto para que a imaxe ou o texto sobresaian, é ata recomendable cambiar a paleta de cores. De ser así, é necesario comprobar que non xera un efecto pouco atractivo ou recargado.

No caso de que se necesite máis texto para a explicación dalgún apartado concreto, recoméndase distribuír este texto en varias diapositivas utilizando a área indicada para iso. O importante é ocupar o mesmo tempo.



- **Imaxes**

Dado que os aspectos visuais e creativos son o tema central deste apartado, é necesaria unha referencia ás imaxes.

Non se deben utilizar imaxes pequenas ou deformadas. Aínda que se atope unha imaxe que encaixa no discurso, é preferible prescindir dela se se ten que estirar porque rebaixa a nitidez e proxectada é máis borrosa. Imaxes propias, compradas ou con licenza Creative Commons (que citen o autor) deben ser de calidade.

Doutra banda, a audiencia debería valorar as imaxes utilizadas (ademais do texto). Por exemplo, se entre o público se atopan técnicos ou persoas do tribunal que valorarán especialmente os aspectos innovadores, as imaxes non só deberán contemplar detalles de innovación ou características creativas, senón que se pode correr certo risco con contrastes en formas e cores das diapositivas. Se pola contra os membros do tribunal son máis conservadores e centrados en temas como creación de emprego ou beneficios económicos, as imaxes deberán ser máis directas e explícitas, minimizando neste caso a creatividade se con iso se vai correr un risco.

En definitiva, o público pode conectar coa presentación a través das imaxes, polo que canto máis identificado se sinta con estas, mellor.

En canto á cantidade de espazo que se debe utilizar, as imaxes poden quedar ben a pantalla completa ou aproveitando o espazo destinado a iso na cuadrícula. Un factor importante é o tipo de empresa que se vai presentar. No caso de actividades relacionadas con servizos de lecer, diversión, cultura ou turismo, é máis probable que se dedique máis espazo ás imaxes que en actividades de asesoría, consultoría ou investigación. Se se opta por utilizar unha imaxe a pantalla completa, esta ha de deixar oco suficiente para introducir texto. En ningún caso se deberá encaixar o texto de xeito forzado; é preferible buscar unha imaxe que deixe máis espazo ou distribuír o texto en varias transparencias.

Imaxes de persoas na presentación poden engadir un toque “humano” ás diapositivas, ademais de que se poden utilizar para guiar a mirada da audiencia cara ao texto que se quere destacar nesa transparencia.

- **Datos**

Sen dúbida o aspecto máis importante da presentación dun Plan de negocio é a credibilidade que ofrecen os datos, porque serán estes os que xustifiquen a viabilidade do proxecto empresarial.

A veracidade dos datos que apoian o discurso xerará confianza entre o público, pero é necesario analizar a forma de presentar estes datos.

Vemos dous exemplos moi distintos de cómo presentar o pasivo dunha empresa:

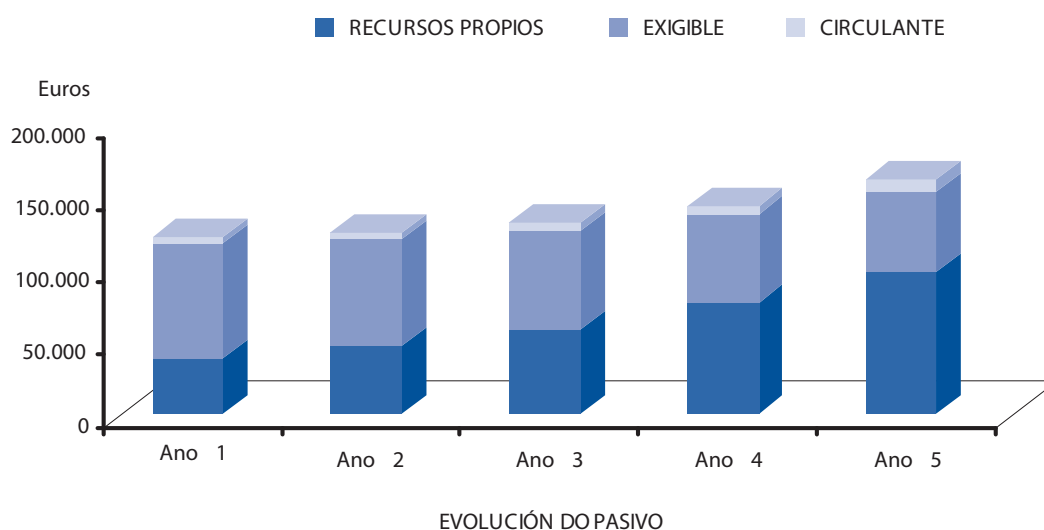


Exemplo 1.

| | Ano 1 | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Capital | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 30.000,00 |
| Reservas e Pérdidas | 0,00 | 7.786,83 | 16.153,88 | 28.319,30 | 45.847,06 |
| Resultado do exercicio | 7.786,83 | 8.367,05 | 12.165,42 | 017.527,76 | 22.432,61 |
| Total recursos propios | 37.786,83 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Subvenciones en capital | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Débeda a longo prazo | 80.685,11 | 74.764,87 | 68.658,56 | 62.110,82 | 55.089,74 |
| Acreeedores por leasing | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fianzas recibidas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Débeda | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total de Esixible a longo prazo | 80.685,11 | 74.764,87 | 68.658,56 | 62.110,82 | 55.089,74 |
| Acreeedores comerciais | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Outras débedas non comerciais | 3.705,80 | 4.017,43 | 5.411,26 | 5.842,59 | 9.131,39 |
| F. P. por impostos sobre beneficios | 2.595,61 | 2.789,02 | 4.055,14 | 5.842,59 | 7.477,55 |
| F. P. por IVE | 1.110,19 | 1.228,41 | 1.356,12 | 0,00 | 1.653,85 |
| Outras débedas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total de esixible a curto prazo | 3.705,80 | 4.017,43 | 5.411,26 | 5.842,59 | 9.131,39 |
| Total de pasivo | 122.177,74 | 124.936,18 | 132.389,12 | 143.800,46 | 462.500,80 |



Exemplo 2.



Para transmitir a información estritamente necesaria durante a presentación, utilízase unha forma máis visual de presentar os datos sobre evolución do pasivo. A gráfica é todo o que se necesita para que a audiencia quede coas explicacións.

Ao simplificar a información, pódese aumentar o tamaño de letra e deixar todo máis claro. A información pormenorizada reflíctese no plan de negocio en documento de texto que se lles proporcionará a todos os asistentes.

Outra forma de facer máis comprensibles os datos é a través das comparativas e exemplos sobre tamaño de mercado, usando referencias ou datos recoñecibles para os asistentes. Por exemplo, unha forma de complementar a estimación de mercado dunha casa de turismo rural pode ser a través do número visitas á web dunha actividade complementaria da zona ou o número de amigos que esta ten en Facebook.

Coñecendo a arte da comunicación para conectar a nivel persoal, seguindo estas recomendacións o emprendedor poderá conectar tamén a través da información visual e de texto que conteñen as transparencias.



4.3 Que valoran os investidores

Para explicar este apartado, é necesario aclarar que para este manual entendemos como investidor aquela persoa ou grupo de persoas potencialmente interesadas en apoiar o proxecto (investidores de capital, apoio institucional, tribunal de selección de proxectos empresariais etc.).

Antes de investigar sobre o tipo de investidor que terá diante, o emprendedor deberá “investigarse a fondo” e analizar aquela información prexudicial para o proxecto, que podería chegar a ser coñecida por algún dos interlocutores. Os prexuízos dos investidores cara ao emprendedor poden proceder de contar con información previa acerca de tres circunstancias principais:

1. Experiencia empresarial fracasada. O emprendedor deberá empregarse a fondo para extraer conclusións e destacar a aprendizaxe do fracaso.

2. Experiencia laboral fracasada. É habitual que emprendedores opten polo autoemprego logo de experiencias laborais fracasadas ou en situación de desemprego. Neste caso, o emprendedor deberá reflexionar sobre a oportunidade real de negocio e non deixarse levar pola desesperación de crear o seu propio posto de traballo.

3. Equipo directivo. No caso de que o cadro societario estea composto por algunha persoa que non achega valor ao proxecto (amigos sen cualificación ou experiencia, familiares cun perfil sen relación coa actividade empresarial ou sector, “socio virtual” etc.), haberá que revisar se é realmente necesaria esta persoa no equipo directivo ou xustificar ben a súa participación na empresa.

No caso de que haxa algunha cuestión que pode chegar a crear unha percepción negativa cara ao proxecto, o emprendedor deberá ser sincero e tratar o tema antes de que se descubra e afecte definitivamente á credibilidade.

Coa tranquilidade de poder defender a cualificación da persoa emprendedora ou cadro societario, será máis convincente se parte de referencias que dan terceiros sobre o equipo ou proxecto.

Para calquera investidor (sexa do tipo que sexa), achegará valor engadido á presentación conseguir a recomendación doutros profesionais, académicos etc. que avalen dalgún xeito o proxecto. Isto servirá para espertar un interese adicional ou, no mellor dos casos, unha consideración positiva.

A continuación preséntanse algunhas ideas para a procura de prescritores ou persoas que recomenden o proxecto ou o emprendedor ante investidores.

- **Cientes inmediatos:** o entusiasmo do emprendedor é fundamental para espertar o interese de clientes potenciais co obxectivo de que se convertan en clientes inmediatos. A habilidade comercial é fundamental para contaxiar de ilusión a persoas potencialmente interesadas no produto ou servizo antes de que a empresa estea creada. Estas persoas significan as primeiras visitas comerciais e a porcentaxe de estimación de venda máis próxima á realidade.



Os clientes inmediatos resultan ser os primeiros prescritores ante os investidores, xa que depositaron a súa confianza no concepto antes de investir no produto.

- **Apoios académicos:** a relación entre alumno e profesor pode ser de gran axuda na procura dese aval para investidores. Se a idea é boa e se conta cun profesor disposto a escoitala, este podería chegar a exercer de contacto (directo ou indirecto) no mundo académico e profesional da creación de empresa.

- **Xestores e asesores:** a empresa pode necesitar dunha serie de servizos profesionais, principalmente de xestorías, asesorías ou consultoras durante o proceso previo á constitución da empresa. Estes profesionais poden chegar a ser a ponte necesaria entre o emprendedor e o mundo empresarial, contribuíndo a crear unha actitude positiva ante o proxecto.

- **Outros emprendedores:** na actualidade estanse impartindo seminarios, obradoiros e cursos de formación en Galicia sobre creación de empresas. BIC GALICIA conta cunha ampla oferta formativa, que serve como punto de encontro para emprendedores. Compartir experiencias durante a formación favorece o contacto e serve para establecer lazos de colaboración, por exemplo, á hora de ir “recomendado ao banco que apoiou previamente o proxecto empresarial do teu prescriptor”.

Unha vez que contes con prescritores aos que poidas aludir antes, durante ou logo da presentación (todo dependerá do contexto e as circunstancias), os investidores valorarán por riba de todo a viabilidade do proxecto, que se traduce en vendas ou ingresos.

O número de entradas para un parque infantil, o número de matrículas para unha escola de mergullo ou o número de subscritores dunha publicación poden ser fundamentais para xustificar a facturación da empresa.

Tendo en conta que os emprendedores dificilmente poden falar de vendas máis aló de clientes inmediatos, a xerarquía dos factores que ofrecen máis credibilidade a investidores, segundo Guy Kawasaki, é a seguinte:

1. vendas;
2. probas sobre o terreo e fases piloto;
3. acordos para unha proba sobre o terreo, prototipos ou uso previo ao lanzamento;
4. contactos para realizar unha proba sobre o terreo.

Se se trata dunha entidade pública de apoio á creación de empresas, estes serán, con carácter xeral, os criterios de avaliación do proxecto.

- **Viabilidade económico-financeira do plan de negocio:** esixencia dun plan de viabilidade a tres ou cinco anos.

- **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 CEEI, viveiros empresariais, parques tecnolóxicos e entidades de apoio á creación de empresas en xeral poden esixir, como requisito fundamental de acceso a apoios, unha descrición dos factores de innovación ou porcentaxe de investimento en I+D+i.
- **Implicación do equipo promotor e experiencia do equipo xestor:** isto, no fondo, é unha esixencia de calquera investidor privado.



4.4 Erros habituais

Medo ao roubo da idea: un investidor non só analiza a idea. De feito, unha boa idea en mans dun “mal emprendedor” pode facer fracasar o proxecto. O emprendedor, o equipo, a oportunidade de negocio e a cohesión destes e outros factores son os que dan credibilidade ao proxecto. No caso de que o cadro societario conte cunha persoa con perfil comercial, probablemente a presentación deba recaer nesta persoa.

Ambigüidade e dispersión: como xa se comentou en apartados anteriores, probablemente o investidor escoitou outras moitas presentacións antes e quédanlle outras moitas por escoitar despois, así que se recomenda ser directo e conciso, para non xerar a sensación de perda de tempo mentres se escoita a presentación.

Improvisar na presentación: non se debe improvisar. É preferible ter a presentación preparada, aínda que pode ser necesaria certa dose de naturalidade cando o obxectivo sexa dinamizar unha presentación que estea resultando aburrída. Para a preparación pode ser interesante utilizar gravadora, vídeos ou voluntarios dispostos a realizar críticas construtivas sobre o nivel de interese que esperta a idea e a forma de ser presentada (ver apartado 2.1.1 sobre preparación da presentación). Isto xerará un nivel de confianza no emprendedor que se pode transformar en credibilidade para o investidor.

Ignorar a competencia: a competencia pode ser directa ou indirecta. Un produto substitutivo pode exercer unha competencia agresiva se cobre a mesma necesidade que o produto que se presenta. A competitividade existe e o emprendedor ha de centrarse na vantaxe diferencial e o posicionamento do seu produto no mercado fronte á competencia.

Non pechar a presentación: a presentación péchase cunha conclusión que se traduza en recuperación do diñeiro, concretando como e cando se empezarán a obter beneficios. Canto máis sólida e coherente sexa a formulación, máis convincente resultará para o investidor.



5. A negociación





5. A negociación

5.1 O negociador

Se a finalidade dun plan de negocio é conseguir apoios para a implantación dun proxecto empresarial, a segunda parte da presentación é a negociación para comprometer o apoio por parte dos investidores.

Por este motivo o emprendedor non só debe coñecer as estratexias para a presentación do seu plan, senón que debe coñecer tamén cales son as actitudes e aptitudes que facilitan o pechamento da operación.

Entre as características máis destacables que definen un bo negociador, o punto de partida é a paixón pola negociación. Igual que se suscitaba como un reto apaixonante vencer o pánico escénico, o emprendedor ha de empezar por facer un exercicio de reflexión para entender a negociación como un desafío. Por iso o primeiro paso que se debe seguir é vencer o medo e entusiasmarse polo pracer da negociación. A confianza e a seguridade outorgarán, unha vez máis, convicción ao discurso negociador.

Vencido o medo á negociación, a continuación preséntanse outras características dun bo negociador:

- **Entusiasmo:** a negociación ha de abordarse con ganas e ilusión. A enerxía é contaxiosa e deberá canalizarse en positivo para conseguir un bo acordo.
- **Capacidade de observación:** necesidades específicas, beneficios esperados ou a linguaxe non verbal formarán parte da observación para detectar os puntos de interese que o interlocutor mostra durante o discurso.
- **Capacidade de psicoloxía:** ademais dos aspectos relacionados coas necesidades e actitudes que o interlocutor mostre, outros aspectos da personalidade como a honestidade, rigurosidade, confianza e capacidade de decisión serán fundamentais para coñecer o grao de seriedade e formalidade cara a un posible acordo.
- **Persuasión:** se a observación se leva a cabo con astucia, o emprendedor saberá convencer utilizando con cada interlocutor os argumentos máis apropiados ou que máis lle poidan interesar.
- **Carácter sociable:** crear unha boa atmosfera durante a conversación está relacionado coas habilidades do emprendedor para establecer relacións persoais. Por iso a conversación debería caracterizarse por ser, ademais de interesante, animada, variada e oportuna.
- **Respecto:** mostrar deferencia cara ao interlocutor forma parte da estratexia que facilitará comprender mellor a súa posición e os seus intereses.



- **Honestidade:** aínda que a negociación busca o maior beneficio para as partes, isto non pode supoñer engano para ningunha das partes. Por iso o emprendedor ha de ser consecuente e honesto coas súas palabras e compromisos.
- **Profesionalidade:** ser profesional non require necesariamente estar en posesión dun título universitario. Aínda que a formación é importante para ser un bo profesional, outras calidades como a seriedade, o rigor, a capacidade de análise e argumentación e a intelixencia emocional contribuirán a xerar unha boa impresión nunha negociación.
- **Perfeccionismo:** non deixar cabos soltos é o principal obxectivo dunha persoa perfeccionista. Analizar a información ao alcance, ensaiar con minuciosidade as presentacións e prestar atención aos detalles son algunhas das técnicas utilizadas por unha persoa perfeccionista. É preciso aclarar neste punto que o empresario, chegado o momento, deberá ter capacidade para distinguir aquelas tarefas ou proxectos nos que se necesita meticulosidade daqueles outros nos que se necesita ser áxil. Todo dependerá da importancia e a urxencia.
- **Axilidade:** como se comentaba no punto anterior, a axilidade tamén é necesaria para captar os puntos de acordo e desacordo. O obxectivo é reaccionar con rapidez para achegar solucións e puntos de encontro, adaptar os argumentos e a posición en función da evolución da negociación etc.
- **Firmeza:** ter as ideas claras e coñecer de antemán cales son os límites da negociación, son factores importantes para saber ata onde se pode ceder na negociación. Suave nas formas e inflexible cos límites son as claves para ter en conta cando un emprendedor ou un empresario se enfrontan a unha negociación que busca a rendibilidade do resultado.
- **Autoconfianza:** a seguridade na defensa dunha posición e saber manter a calma para defender ou rebater argumentos con confianza tamén son factores que inflúen na percepción que o interlocutor se faga sobre a profesionalidade e veracidade da información que recibe.
- **Paciencia:** dominar a negociación implica non precipitarse en tomar decisións e saber esperar cada momento. Os ritmos son distintos para cada operación e para cada interlocutor, de maneira que na negociación é necesario facer unha composición de lugar sobre cada aspecto que poida influír nos resultados.
- **Resolución:** logo de analizar a importancia de ter paciencia na negociación, isto non pode restar capacidade resolutiva. É dicir, os resultados débense ir concretando a curto prazo pero sen precipitarse.
- **Aceptación do risco:** ser resolutivo supón saber tomar decisións e os riscos que estas implican. En todo caso, a prudencia será o factor que cumpra ter en conta cando se acepte este risco, xa que un descoido pode levar a equivocacións insalvables na toma de decisións. Por iso é necesario reflexionar e consultar antes de asumir o risco de tomar unha decisión importante.

- **Creatividade:** coma noutros aspectos que rodean o mundo empresarial, a creatividade tamén é necesaria na negociación. Reinventar argumentos pode ser o primeiro paso para detectar solucións innovadoras e, mesmo, novas áreas de colaboración.

5.2 Estilos de negociación

Detalladas as características necesarias para ser un bo negociador, neste apartado analizaranse os estilos de negociación. O punto de partida céntrase na adaptación aos obxectivos que se perseguen.

Por unha banda, a **negociación persoal** busca unha aproximación progresiva a partir da relación persoal, as habilidades relacionais ou o uso da intelixencia emocional para chegar a empatizar co interlocutor. Neste tipo de negociación, o establecemento de vínculos persoais antes de entrar a discutir posicións serve para aliviar tensións ou achegar posturas antes de centrarse no obxecto da negociación. Consideracións subxectivas como a confianza ou a honestidade son exemplos claros deste tipo de relación.

No caso da **negociación impersoal** o obxectivo céntrase en ir pechando acordos e compromisos sen necesidade de establecer unha relación persoal coa outra parte. Evitar rodeos na exposición e centrarse en argumentos obxectivos son clave na forma de presentar a información. Datos baseados en características técnicas, garantías, prazos de entrega ou avais son exemplos deste tipo de relación.

Outra análise dos estilos de negociación é a que parte das actitudes dos negociadores como grupo e non nos obxectivos perseguidos por cada un deles. Segundo Raiffa, distínguense tres grupos básicos:

1. O grupo dos **antagonistas estridentes**, cuxo comportamento esperable reflicta a súa mala vontade, son indignos de confianza, abusivos e dispostos a cruzar a fronteira da lei.
2. O grupo dos **antagonistas cooperativos**, conscientes de que os seus intereses son diverxentes e de que cada parte se preocupa primordialmente dos seus, desexan chegar a algún tipo de compromiso coa intención de cumprilo. Actúan dentro da lei, despregan estratexias que poden ser competitivas ou integradoras, pero teñen unha certa conciencia compartida dos límites admisibles.
3. O grupo dos **socios totalmente cooperativos** caracterízase por levar unha xestión enteiramente honesta, sincera e aberta do proceso, aínda que existan diferenzas de opinións, valores ou necesidades. A relación entre eles é unha prioridade e suponse que non despregan un comportamento estratéxico.

Outra forma de clasificación dos estilos de negociación é aquela que se basea nas actitudes do negociador a nivel individual:

- **Negociador de resultados**

É aquel que se centra en alcanzar o obxectivo descoidando as formas. Este tipo de negociador pode chegar a intimidar e premer creando un ambiente tenso na negociación. Un exceso de autoconfianza e seguridade leva a este tipo de negociador a considerar o seu interlocutor como un contrincante ao que hai que vencer para obter o maior beneficio posible. Nin as relacións persoais nin a intelixencia emocional son factores que haxa que ter en conta para o negociador de resultados. Só no caso de que este tipo de negociador parta dunha situación de poder sobre



o interlocutor poderá saír beneficiado. En todo caso, nin desde unha posición de poder se recomenda seguir este modelo, xa que nun futuro as relacións de poder poden cambiar, e entón será tarde para crear outra impresión ou relación fluída cun interlocutor que xa nos coñece ou que ten referencias a través de terceiros.

- **Negociador de persoas**

Está especialmente preocupado por manter unha boa relación persoal co interlocutor. Caracterízase por evitar enfrontamentos antes de xerar conflito e nunca actúa con hostilidade nin descoida as formas. Busca a colaboración, facilita a información e suscita claramente as condicións, xerando así un clima de confianza co interlocutor. O negociador de persoas non só xera confianza, senón que confía tamén na palabra do interlocutor sen manipular nin utilizar estratexias enganosas para conseguir obxectivos. O problema deste tipo de negociador é que pode ter diante a un negociador de resultados e isto podería derivar en inxenuidade por unha banda e abuso pola outra.

Os perfís que se acaban de describir responden a estereotipos extremos que non se deben tomar como referencia. No caso do negociador de resultados, pódese xerar un clima de tensión insostible para a outra parte. No caso do negociador de persoas, a honestidade pódese confundir con inxenuidade e este podería chegar a ser o punto feble nunha negociación.

Por todo o exposto anteriormente, o equilibrio entre unha e outra postura e a versatilidade para adaptarse ás distintas situacións é o obxectivo da postura que se debe adoptar.

Un bo negociador debe ser prudente e saber coidar as formas, respectar a outra parte, ser considerado e ter en conta os intereses alleos. Pero ao mesmo tempo, ten que defender con firmeza as súas posicións sen caer na rixidez e inflexibilidade. Para iso, debe ser capaz de adaptar posicións e achegar posturas segundo evolucione o intercambio de información e novas formulacións.

Coñecer o tipo de negociador que un ten diante é fundamental para aproximarse e detectar así debilidades e fortalezas de ambas as posturas. Isto requirirá actuar con axilidade para anticipar movementos, actuar en consecuencia e corrixir erros.



5.3 Estratexias de negociación

Igual que na presentación do proxecto, a negociación tamén require un proceso previo de preparación da estratexia que se vai seguir. Isto servirá para definir con precisión a finalidade e obxectivos que se perseguen. A formulación debe ser ambiciosa porque servirá de horizonte e canto máis grande sexa a aspiración de logro, maior será a preocupación e o empeño por conseguir resultados positivos.

No punto máis afastado do horizonte situarase o resultado **óptimo**, que equivalería ao mellor resultado posible da negociación.

Por baixo do resultado óptimo atópase o resultado **acceptable**, por baixo do primeiro pero suficiente para pechar un acordo ou negociación.

Finalmente, neste rango de resultados válidos, o resultado **mínimo** é o que marca o mínimo acceptable por baixo do cal non interesa pechar ningún acordo.

Se antes se comentaba que era necesario ter claro o horizonte ou resultado óptimo, o resultado mínimo tamén é importante para centrar a atención do negociador no límite por baixo. Desta forma, non se caerá no erro de priorizar o pechamento dunha negociación, senón as condicións e beneficios asociados ao trato acordado. Para determinar o mínimo acceptable débese analizar a mellor alternativa en caso de non chegar a un acordo.

Se a nosa mellor alternativa é máis ambiciosa do que a outra parte espera, é conveniente poñelo no seu coñecemento para que o teña en conta á hora de estimar o noso mínimo acceptable. Se, pola contra, a nosa mellor alternativa está por baixo do limiar de resultados que imaxina a outra parte, é recomendable non comentar nada ou se debilitaría a nosa posición negociadora.

Ademais destes obxectivos principais, é conveniente coñecer tamén posibles alternativas por se a negociación non evoluciona segundo o plan previsto. O primeiro paso é establecer e valorar unha posición de partida para ir aproximando posicións mediante concesións mutuas que deriven en puntos de encontro de posturas.

Por outra banda, será necesario coñecer (ou polo menos intuír) os obxectivos perseguidos pola outra parte e os puntos de conflito.

O problema básico de moitas negociacións radica en que a formulación inicial reflicte unha análise moi rudimentaria e incompleta do conflito. Boa parte desta radica precisamente na incapacidade de analízalo e de descubrir o potencial integrador que contén.

Podemos distinguir entre tres nocións próximas pero diferentes: **atributo negocial**, posición que se adopta na negociación e **interese** que move ao negociador.

- Os atributos son os temas ou cuestións relevantes obxecto dunha negociación (tipo de interese, comisións, prezo etc.). Normalmente os atributos son explícitos e recoñecibles.
- As posicións son as demandas que se formulan sobre cada un dos atributos negociables. Tamén adoitan ser explícitas e recoñecibles.



- Os intereses son todo aquilo que verdadeiramente conta para un negociador, as súas necesidades subxacentes. Aquilo que está detrás das súas posicións. O negociador o que quere é avanzar no conxunto dos seus intereses. O interese non sempre é explícito nin identificable de xeito inmediato. As posicións que adopta o negociador non sempre son reveladoras de cales son os intereses.

A partir da distinción das nocións de atributo negocial, posición e interese podemos comprender facilmente que os acordos intelixentes reconcilian os intereses, non as posicións, e para pasar da confrontación posicional aos procedementos integradores, será necesario traducir as posicións a intereses, e a partir de aí reformular a situación. O proceso pasaría polas seguintes fases:

1. Explorar os intereses de cada parte (tamén os propios), os que están detrás das súas posicións explícitas.
2. Detectar os intereses comúns, os diverxentes (sobre os que se producen asimetrías de preferencias) e os antagónicos.
3. Xerar a partir desa exploración de intereses novas propostas de atributos negociais que poidan dar resposta aos intereses en común e satisfacer simultaneamente, ata onde sexa posible, os intereses diverxentes.
4. Organizar, desde o inventario aberto de cuestións que estean en xogo (ou poidan estalo) na negociación, os intercambios e transaccións que optimicen as utilidades dos negociadores e constrúan o acordo.
5. Remitir a resolución dos aspectos máis antagónicos ou distributivos a criterios ou procedementos imparciais e independentes da vontade dos negociadores.

A partir desta reformulación, os negociadores pasan a ser corresponsables da resolución intelixente dun problema utilizando para iso as súas propias estratexias.

5.3.1 Estratexia

A estratexia por definición é o xeito en que cada parte trata de conducir a negociación co fin de alcanzar os obxectivos. Pódense definir estratexias xenéricas a partir das cales cada parte terá que decidir as súas propias estratexias específicas. As dúas estratexias xenéricas son as seguintes:

1. **Estratexia “gañar-gañar”:** búscase que ambas partes gañen intentando chegar a un acordo que sexa mutuamente beneficioso. Neste tipo de negociación deféndense os intereses propios pero tamén se teñen en conta os do interlocutor. Non se percibe a outra parte como un contrincante, senón como un colaborador co que hai que traballar de forma estreita co fin de atopar unha solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación xera un clima de confianza porque ambas partes asumen que teñen que realizar concesións, que non se poden atrincheirar nas súas posicións. Probablemente ningunha das partes obteña un resultado óptimo pero si un acordo suficientemente favorable. Ambas as partes se sentirán satisfeitas co resultado obtido, o que garante que cada unha trate de cumprir a súa parte do acordo.

Este clima de entendemento fai posible que no transcurso da negociación se poida ampliar a área de colaboración, co que ao final o beneficio que se vai compartir pode ser maior que o inicial. Ademais, este tipo de negociación permite estreitar relacións persoais. As partes queren manter viva esta relación profesional, o que as leva a maximizar no longo prazo o beneficio da súa colaboración.

2. **Estratexia “gañar-perder”**: cada parte trata de acadar o máximo beneficio a costa do opoñente, sen preocuparlle a situación na que queda o outro. Mentres na estratexia “gañar-gañar” é prioritario un ambiente de colaboración, nesta estratexia o ambiente é de confrontación, onde se ve a outra persoa como un contrincante ao que hai que derrotar. As partes desconfían mutuamente e utilizan distintas técnicas de presión co fin de favorecer a súa posición.

Un risco de seguir esta estratexia é que aínda que se pode saír vitorioso a base de premer o opoñente, este, convencido do inxusto do resultado, pode resistirse a cumprir a súa parte do acordo e haxa que recorrer á lei.

5.3.2 As tácticas

As tácticas definen as accións particulares que cada parte realiza na execución da súa estratexia. Mentres que a estratexia marca a liña xeral de actuación, as tácticas son as accións en que se concreta a dita estratexia.

As tácticas podémolas clasificar en tácticas **de desenvolvemento** e **tácticas de presión**. As tácticas de desenvolvemento son aquelas que se limitan a concretar a estratexia elixida, sexa esta de colaboración ou de confrontación, sen que supoñan un ataque á outra parte. As tácticas de presión tratan, en cambio, de fortalecer a propia posición e debilitar a do contrario.

As tácticas de desenvolvemento non teñen por que afectar á relación entre as partes. Algúns exemplos son:

- Tomar a iniciativa presentando unha proposta ou esperar a que sexa a outra parte quen vaia por diante.
- Facilitar toda a información dispoñible ou, pola contra, a estritamente necesaria.
- Facer a primeira concesión ou esperar a que sexa a outra parte quen dea o primeiro paso.

Pola contra, as tácticas de presión si poden deteriorar gravemente a relación persoal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar ou debilitar a posición do contrario. Algúns exemplos deste tipo de tácticas son:

- Aferrarse á propia decisión sen concesións ou con condicións mínimas, buscando desgastar ao interlocutor. Búscase o seu esgotamento ata que ceda.
- Atacar, premer, intimidar, rexeitar calquera intento da outra parte de tranquilizar os ánimos. Búscase crear unha atmosfera tensa na que un sabe desenvolverse e que prexudica a outra parte.



- Premer a outra parte a través dun ultimátum, forzándoo a que tome unha decisión sen darlle tempo para reflexionar.
- A través de esixencias crecentes realizando novas peticións a medida que a outra parte vai cedendo, sen que o concedido resulte suficiente. Ao final a outra parte tratará de pechar o trato canto antes para evitar este incesante goteo de novas esixencias.
- A táctica da potestade consiste en negociar baixo a aparencia de que se conta con autonomía para pechar o trato. Ao final, cando tras moitas cesións da outra parte se acadou un acordo, comunícase que este queda pendente da conformidade do resto de socios (que suscitarán novas esixencias). Esta táctica tamén pode ser útil se se utiliza para forzar que se acepten unhas condicións determinadas baixo a velada ameaza de que se estas se modifican, haberá que remitir a proposta ao resto dos socios (moito máis esixentes).

Logo de analizar distintas tácticas que se poden utilizar (ou contra as que defenderse), o emprendedor ha de saber que a única táctica que realmente funciona é a profesionalidade, a preparación da negociación, a franqueza, o respecto á outra parte e a firme defensa dos intereses.

Aínda que unha negociación non se pode improvisar, o negociador non só ha de saber adaptarse á evolución dos acontecementos, senón que tamén é importante que saiba detectar a estratexia da outra parte e as tácticas que utiliza. Deste xeito será máis fácil anticipar os seus movementos e tomar medidas oportunas.

Non sexas vítima, non cedas ás presións, é máis fácil defender un principio ca unha táctica ilexítima.

Fisher e Ury (1991)



5.3.3 Tipoloxía de estratexias de negociación

- Negociación de regateo

Os patróns de concesións son os intervalos entre a primeira oferta e as sucesivas concesións, que revelan información sobre se aínda son ou non posibles máis concesións e sobre o seu posible alcance.

O patrón de concesións pode ser o resultado dun cálculo estratéxico deseñado especialmente para facer crer que se conseguiu a máxima rebaixa razoable posible e que se chegou ao momento de aceptar o prezo (exemplo de regateo do mercado oriental).

Se unha persoa consentiu en colaborar no despregamento e axuste dos respectivos patróns de concesións a partir dunha primeira oferta do interlocutor, comprometeuse e implicouse tamén co seu previsible resultado, facéndose así corresponsable. O procedemento do regateo produce resultados arbitrarios desde o punto de vista dos intereses profundos dos negociadores.

A primeira recomendación é evitar facer concesións de gran intervalo, sexa cal for a posición no regateo. Se se fan tales concesións, ponse de manifesto que aínda se pode perder moito máis.

Outras dúas recomendacións moi útiles cando se refire aos cambios nas tomas de posición tanto dun mesmo como do outro negociador xa as apuntaba Schelling en 1980:

1. Cando é un mesmo quen considera que ha de facer unha concesión, hai que ter en conta que a dita concesión afecta ás estimacións do adversario sobre a nosa propia firmeza e ademais pode suxerir que a anterior posición é un fraude, o que afectará á credibilidade do resto de propostas. Por iso é necesario atopar unha escusa para o cambio, preferiblemente en forma dunha reinterpretación racionalizada dos fundamentos da nosa posición anterior, reinterpretación que resulte persuasiva para o adversario.
2. Cando estimamos que o adversario está por ceder e que non o fai porque se sente comprometido coa súa anterior toma de posición, habemos de axudar ao adversario a saír do seu compromiso mostrándolle que pode facelo de xeito consistente, xa que unha análise máis afinada dos principios que estaban detrás da súa posición permítenlle, de feito, cambiala sen que iso represente ningunha contradición.

- **Toma de reféns**

Outro aspecto importante que se deben ter en conta é o coñecemento de canto vale para a outra parte un elemento dos que están en xogo. A solución pasa por tomar ese elemento como refén e obter completamente o seu valor.

Toma de reféns é unha estratexia que pode funcionar especialmente cando hai varias cuestións en xogo e o contexto é conflictivo. Se unha das cuestións é moi valiosa para unha parte, a outra parte pode esixir un prezo moi alto a cambio de ceder noutra.

Por exemplo, se unha parte ten maiores custos temporais ca a outra, esta última pode tomar como refén o tempo co fin de obter concesións substanciais no obxecto explícito da negociación. Incluso os efectos de toma de reféns pódese anticipar sen necesidade de tomalos definitivamente. Á outra parte bastaralle con saber que podería ser así.

- **A ameaza estratéxica**

As ameazas estratéxicas son as regras de resposta que castigan a outra parte se non fai ou deixa de facer unha determinada acción pero, cuxo cumprimento efectivo non está no interese de quen as formula.

As accións constitutivas de resposta non se levarían a cabo se non estivesen comprometidas. A razón diso é que quen cumpre efectivamente unha ameaza estratéxica castiga o outro, pero tamén a si mesmo e, de feito, actúa contra os seus propios intereses.

Exemplo: no caso dun emprendedor que está negociando o aluguer dunha nave co propietario da mesma, o feito de que ameace con alugar outra nave se o propietario non baixa o prezo obrigarao a renunciar a esa nave ou perderá credibilidade.

Se a ameaza estratéxica ten éxito, inducirá ou disuadirá o comportamento do outro e non terá que ser cumprida. Pero para ter éxito e ser operativa, a ameaza necesita, como toda regra de resposta, estar dotada de credibilidade.



En realidade, quen formula unha ameaza “non desexa cumprila porque non está no seu interese levala efectivamente a termo”. Xa que logo, o que si está no interese de quen formula a ameaza é tratar de que esta sexa crible porque canto máis crible resulte que a ameaza se vai cumprir, menos probable será que se teña que executar realmente.

A credibilidade das ameazas estratéxicas fúndase na **proporcionalidade**, o compromiso e o valor **de reserva**. A primeira condición para a credibilidade é que a ameaza sexa, salvo en casos excepcionais, proporcional ao obxectivo que se pretende obter, isto é, o suficientemente grande para ser tomada en serio e o suficientemente pequena para que o adversario pense que se vai facer efectiva.

Con todo, en xeral, as regras de resposta, aínda que sexan proporcionadas, necesitan estar aseguradas mediante algún tipo de compromiso. O compromiso irreversible coa ameaza é o que pode facer que nos tomen en serio.

En canto ao valor de reserva, este fornece credibilidade precisamente á ameaza estratéxica máis frecuente: a que consiste en anunciar (ou dar a entender) que se abandonará a negociación se a outra parte non concede o que se pide. Obviamente, estará en mellor situación para formular a ameaza quen teña, comparativamente, un mellor valor de reserva en relación aos acordos posibles.

A ameaza é unha gran tentación, pero córrese o risco de verse atrapado por ela. Por iso, aínda que poida resultar eficaz nun momento dado, a longo prazo adoita provocar contra-ameazas e inducir a unha espiral de conflito que desvíe a atención e leva á ruptura. Antes de empezar hai que examinar coidadosamente o contexto e as regras do xogo e estar moi seguro de que se dan as condicións para que a ameaza funcione.

Por todo o exposto ata agora, convén utilizar a táctica de transmitir a mesma información constitutiva de ameaza pero sen a estrutura da ameaza, é dicir, presentar a consecuencia de castigo como algo alleo á vontade de quen a formula. En lugar de “ou baixa o prezo da nave ou non me interesa” é mellor “ofrecéronme ir ver outras naves, pero teño présa e quero deixar este tema pechado canto antes”.

- **A promesa estratéxica**

Se a ameaza estratéxica supoñía unha posible penalización para a outra parte, a promesa estratéxica implica unha recompensa se fai ou deixa de facer unha determinada acción. Negocialmente, de forma análoga á ameaza estratéxica, a promesa vincúlanos a unha acción que non se levaría a cabo se non estivese comprometida por unha regra de resposta. En efecto, unha vez obtida a cooperación existe un incentivo para non cumprir a promesa.

A promesa é un compromiso coa outra parte e adoita ser necesaria cando as accións últimas dun ou dos dous non estarán baixo o control do outro e pode existir algún incentivo para traizoar. En tal caso é necesario ofrecer unha garantía. Para que a promesa funcione estratéxicamente, é dicir, para que sexa crible e motive a outra parte a cooperar, o compromiso deberá ser irreversible e requirirá solvencia garantida na dimensión de que se trate. Normalmente, o instrumento que asegura o cumprimento das promesas son os contratos.

Doutra banda, o compromiso como mecanismo de autorestrición que garante o cumprimento das regras de resposta, dótaas de credibilidade. Para que o compromiso produza o resultado desexado, tamén deberá ser proporcional ao seu obxectivo (como no caso da ameaza), irreversible (en principio un non ha de poder liberarse por si mesmo) e comunicado (o adversario ha de coñecelo e entendela). Dixit e Nalebuff (1991) propoñen distintas fórmulas para dotar de credibilidade os compromisos e agrúpanas baixo os seguintes principios:

1. O primeiro principio é o de cambiar **a estrutura de recompensas**. Desta forma, faríase máis custoso romper o compromiso que mantelo. O cambio na estrutura de recompensas pódese obter mediante a subscripción de contratos e mediante o establecemento e o uso dunha reputación.

Os **contratos** cambian as ganancias do xogo porque crean obrigas co outro negociador ou cun terceiro, cuxo incumprimento leva aparellada unha sanción.

A **reputación** créaa e mantena un mesmo, pero pode ter o mesmo efecto ca os contratos. Se só se negocia unha vez, a reputación ten pouca importancia para garantir un compromiso. Pero se se negocia moitas veces cuns e con outros, a reputación estenderase e con ela a percepción xeneralizada sobre a falta de compromiso na negociación.

2. **Cambiar o modelo de funcionamento do xogo**. Trátase de facer algún movemento que limite a posibilidade de renegar do compromiso.

Cortar a comunicación logo de anunciar ou facer unha xogada pode facer irreversible o compromiso cunha opción determinada.

Negarse un mesmo a posibilidade da retirada reforza a credibilidade do compromiso de manter a posición ata as últimas consecuencias.

Establecer un mecanismo automático de resposta que escape ao propio control. Trátase de crear intencionadamente un risco que non se controla de todo para que o descontrol lle resulte intolerable á outra parte obrigándoo a ceder.

Moverse paso a paso ou descompoñer o compromiso en partes para facer crible o compromiso de cumprir cada parte. É o que se podería facer nunha empresa de carpintería metálica, onde se acordan pagos periódicos por instalacións efectivamente realizadas.

3. **Utilizar a outros para axudar a manter o compromiso**. Facer que outro negocie no noso nome ou actuar coma quen negocia en nome doutro/s. Se a outra parte acepta este modelo, estará en clara desvantaxe, pois só ela poderá facer concesións efectivas para que a negociación avance. O intermediario sempre terá, logo das “consultas”, a última palabra.



5.4 Seguimento da negociación

O acordo marca o final dunha negociación que concluíu con éxito. Cando por fin se alcanza un acordo, un non pode arriscarse a estragalo suscitando novas esixencias.

Un acordo non pode ser un compromiso verbal, senón que deberá ser plasmado por escrito. Isto permitirá interpretar fielmente os seus termos se durante a súa execución xorden diferenzas, e ademais pode servir de modelo para futuras renovacións.

A importancia do acordo xustifica certo tempo de reflexión antes de dar unha resposta definitiva, polo que non hai que premer para recibir unha resposta.

O documento onde se recolle o acordo esixe unha lectura reflexiva, debendo un asegurarse de que recolle fielmente todos os puntos tratados e acordados. Calquera dúbida que xurda debe clarexarse antes de asinalo e ter a seguridade plena de que recolle exactamente o que un negociou.

Este documento, ademais de recoller os puntos principais que foron tratados, deberá reflectir os acordos específicos que poden ter gran transcendencia durante a vida do acordo: renovación tácita ou expresa, garantías achegadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumprimento, acontecementos que permitirán cancelalo anticipadamente, posibles sancións que aplicar etc.

Podería parecer que tras a firma do acordo con, por exemplo, o propietario da nave coa que negociamos o aluguer, podémonos desentender do tema, pero non é así. O seguinte paso é o control e seguimento de que se cumpra con todas as condicións pactadas sobre prazos de pagamento, de renovación de aluguer, reparacións no inmovible, dereitos de traspaso etc.

Cun adecuado seguimento e reclamación dos erros detectados, a empresa reforza a súa posición ante futuras negociacións, xa que estes erros se poden utilizar para forzar mellores condicións.

Débese facer un control e seguimento das condicións con clientes, provedores, entidades financeiras ou colaboradores desde o primeiro día. Por exemplo, no caso dos bancos, débense ir anotando cada un dos movementos. Sobre todo é necesario prestar atención a:

- As liquidacións e os movementos bancarios
- Os importes nominais
- Os intereses e as comisións
- As datas de valoración das operacións
- Gastos de terceiros. Deberán xustificar a natureza do importe destes gastos
- Xestión eficiente. Hanse de comprobar, Avaliar e levar un control do servizo que o banco ofrece
- Advertir e corrixir erros. Detectar e reclamar os posibles fallos para coñecer cal é a entidade que máis fallos comete.



Igual ca un banco vai analizar o grao de rendibilidade da empresa, a empresa deberá analizar tamén a rendibilidade de te ter como cliente para poder renegociar.



6. Suposto práctico de diseño de presentación dun plan de negocio





6. Suposto práctico de deseño de presentación dun plan de negocio

6.1 Deseño da presentación en Power Point

Para a elaboración deste suposto práctico, utilízase como exemplo o Modelo de Plan de negocio dunha Carpintería metálica dispoñible na páxina www.bicgalicia.es.

En canto á estrutura de presentación, propónse a ideada por Guy Kawasaki, aínda que se recorda adaptar a dita estrutura á información coa que se conte, ás características da empresa e ao tempo do que se dispoña para facer a presentación (ver apartado 3.2).

Para que se poida facer unha análise comparada dunha boa e unha mala presentación en Power Point, empezárase por reflectir e comentar un mal exemplo, e a continuación un bo exemplo da mesma transparencia.

O esquema da estrutura que se vai seguir por apartados é a seguinte.

1. Introducción
 - 1.1 Presentación dos promotores
 - 1.2 Presentación da empresa
- 2 Mercado
 - 2.1 Clientes
 - 2.2 Competidores
 - 2.3 Posicionamento
 - 2.4 Comercialización
- 3 Organización
 - 3.1 Organigrama
- 4 Plan económico-financieiro
 - 4.1 Plan de investimento
 - 4.2 Plan de financiamento
 - 4.3 Conta de resultados

Neste presentación tomamos como referencia a estrutura proposta por Guy Kawasaki se ben, como indicamos debe primarse a flexibilidade e a liberdade na presentación, neste caso introducimos dous puntos novos a presentación dos promotores e empresa:



1. Introducción

1.1 Presentación dos promotores


Na introdución do Plan de negocio faise unha breve presentación do/s emprendedor/es e empresa. Recoméndase buscar a proximidade co auditorio desde o principio a través da comunicación visual e oral.

A primeira transparencia resume o perfil das persoas promotoras do proxecto.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

INTRODUCCIÓN

- PROMOTORES
 - XURSO PEREIRO E MANUEL CASTRO
 - FORMACIÓN EGB
 - CURSO DE CARPINTERÍA METÁLICA EN VALGA
 - EXPERIENCIA NO SECTOR
- Instalacións
 - 85 M2 de taller
 - 35 m2 de almacén
 - 20 m2 de oficina
 - 10 m2 de baño
- Carteira de servizos
 - Ventanas
 - Portas interiores e exteriores
 - Galerías de demais estruturas
 - Experiencia no sector
- Clientes
 - Particulares
 - Empresas
 - Pequenas empresas constructoras



Neste caso, a mera descrición do CV e das características da empresa, dificulta a proximidade co público, ademais de cargar a transparencia con demasiado texto.

Utilízanse distintos tipos de letras, así como maiúsculas e minúsculas indistintamente. Nótase que se copiou do documento e se pegou na transparencia, o que pon de manifesto que o emprendedor non se esforzou nin coidou os detalles.

Incúe ademais erros ortográficos como Introducción no canto de Introducción ou constructoras no canto de construtoras.

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable

INTRODUCCION

“Experiencia es el nombre que cada uno le da a sus propios errores”


Oscar Wilde

“La experiencia no consiste en lo que se ha vivido, sino en lo que se ha reflexionado”

José María de Pereda

“Si llamas experiencias a tus dificultades y recuerdas que cada experiencia te ayuda a madurar, vas a crecer vigoroso y feliz, no importa cuán adversas parezcan las circunstancias”

Henry Miller



Para introducir o plan de negocio utilízanse citas que falan sobre a experiencia. Isto permitirá enlazar cunha referencia á traxectoria profesional dos emprendedores, demostrando así que o seu “saber facer” no sector da carpintería metálica está relacionado coa súa experiencia por conta allea.

Este tipo de introdución baseada na vida persoal e profesional dos emprendedores é recomendable cando a formación destes é escasa e as referencias ao CV fanse de forma tanxencial.

Neste caso, non só creará lazos co público, senón que ademais servirá para contar algunha anécdota, casos de éxito, problemas e solucións achegadas aos clientes da súa antiga empresa.

1.2 Presentación da empresa

Unha vez presentados os emprendedores, a continuación farase unha presentación da nova empresa, Carmetal, S.L.

A introdución desta pode abordarse a partir da formulación dun problema (detección de necesidades do cliente) ou desde a súa solución. Neste caso, optouse por presentar a empresa desde a explicación da contorna socioeconómica e a estimación do mercado potencial segundo datos extraídos do Instituto Galego de Estatística (IGE).

O obxectivo desta presentación sería poñer de manifesto que se coñecen as necesidades xenéricas e específicas de potenciais clientes que queiran levar a cabo algún tipo de instalación de carpintería metálica en pechaduras, portas ou fiestras.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

| INTRODUCCIÓN | |
|---|----------------|
| Cadro Tipoloxía e número de vivendas susceptibles de ser reformadas | |
| Barbanza | 45.474 |
| Vivendas familiares | 26.052 |
| Edificios | 18.697 |
| Locais | 2.825 |
| Santiago | 107.543 |
| Vivendas familiares | 69.372 |
| Edificios | 31.081 |
| Locais | 7.090 |
| Zona Muros | 12.441 |
| Vivendas familiares | 6.278 |
| Edificios | 5.289 |
| Locais | 874 |
| TOTAL | 167.558 |



Nesta transparencia, como continuidade da anterior, falarase do contexto socioeconómico de crise e o aumento da rehabilitación de vivendas fronte á compra de vivenda nova. A táboa servirá para ilustrar a necesidade de mercado.


Mantéñense os erros ortográficos.

Igual ca na transparencia anterior, non hai un coidado pola estética e o deseño dos datos presentados.



b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:

| INTRODUCCION | | | | |
|---|--|----------------|--|---------------|
|  | Tipología y número de viviendas susceptibles de ser reformadas | | Número de clientes potenciales en 2001 en las 3 comarcas | |
| | BARBANZA | 45.474 | Barbanza | 2.684 |
| | viviendas familiares | 26.052 | SANTIAGO | 10.695 |
| | Edificios | 18.697 | O SAR | 655 |
|  | Locales | 2.825 | TOTAL | 14.034 |
| | SANTIAGO | 107.543 | | |
| | viviendas familiares | 69.372 | | |
| | Edificios | 31.081 | | |
| | Locales | 7.090 | | |
| | O SAR | 12.441 | | |
| | viviendas familiares | 6.278 | | |
| | Edificios | 5.289 | | |



As imaxes servirán para ilustrar distintos acabados en carpintería metálica, pero sobre todo para demostrar o coñecemento das tendencias construtivas de exterior e deseño de interiores, sen descoidar as preferencias do cliente por estilos clásicos ou máis modernos.

Neste caso tamén se xustifica a existencia da empresa partindo do contexto socioeconómico e o aumento da rehabilitación de vivendas fronte á compra de vivenda nova. As ilustracións combínanse con táboas de datos sobre estimación de mercado de rehabilitación, segundo datos extraídos do IGE.

O uso de información estruturada facilita a comprensión dos datos sen que a imaxe desvíe a atención.

2. Mercado

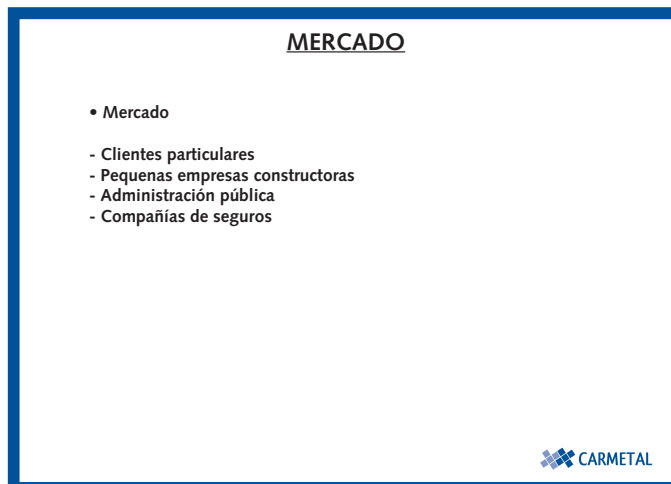
2.1 Clientes

Presentados promotores e empresa, unha boa análise de mercado é fundamental para xerar credibilidade na análise integral de empresa e contorna. Por iso se debe demostrar non só coñecemento exhaustivo de clientes e competidores, senón que esta información debe ser coherente co resto dos datos e o discurso.

Empezarase analizando a tipoloxía de clientes e unha estimación de mercado real e potencial baseada en datos cuantitativos e cualitativos



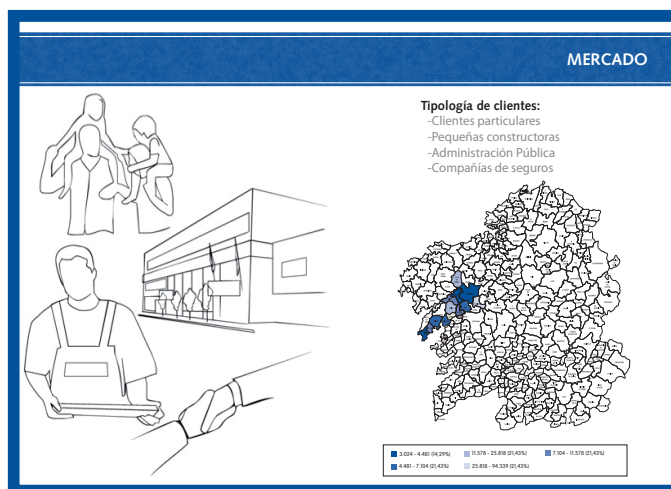
a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:



A información sobre mercado que contén esta transparencia é tan básica que será complicado xustificar o segmento seleccionado sen máis información adicional que dea credibilidade á información achegada polo emprendedor durante a exposición (datos, estatísticas, mapa etc.).

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:

O texto servirá de guiión básico para describir o tipo de cliente da empresa. Información cuan-



titativa (mapa con datos de poboación) e cualitativa (imaxes de tipos de clientes) servirán para ilustrar as explicacións acerca das características do mercado da carpintería metálica en xeral e do público obxectivo en particular.

Recoméndase apoiar as explicacións con referencias á traxectoria profesional previa (preferencias, gustos, tendencias etc.), de maneira que se demostre o coñecemento profundo dos distintos segmentos de mercado.




2.2 Competencia

A análise da competencia, como a análise dos clientes, deberá estar baseada nun estudo previo sobre o número e as características destacables de cada empresa analizada.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

MERCADO

- Competencia
 - Carpinterías metálicas similares
 - Pequeñas empresas constructoras
 - Carpintería PVC
 - Carpintería de madeira



A información que se recolle nesta transparencia é tan básica e confusa que o emprendedor tería que ser moi bo comunicador para compensar a baixa calidade da presentación en Power Point. Por unha banda, non se utiliza ningún elemento visual que anime ou transmita credibilidade á información. Doutra banda, non se fai ningún tipo de diferenciación entre as empresas competidoras e os produtos substitutivos.




68

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:

MERCADO

| | | |
|-----------------|------------|---|
| SANTIAGO | 45 | Competidores directos e indirectos |
| AMES | 10 | |
| TEO | 8 | -Carpinterías metálicas similares |
| BOIRO | 4 | -Pequeñas empresasa constructoras |
| RIANXO | 6 | Productos sustitutivos |
| RIVEIRA | 11 | |
| PADRÓN | 14 | -Carpintería en PVC |
| ROIS | 2 | -Carpintería en madera |
| TOTAL | 100 | |

El 60% de las empresas no sigue a sun competencia más directa y el resto apenas lo hace. No se controlan ofertas perdidas, causa por las que se pierden, a quien se adjudica, precio, etc.

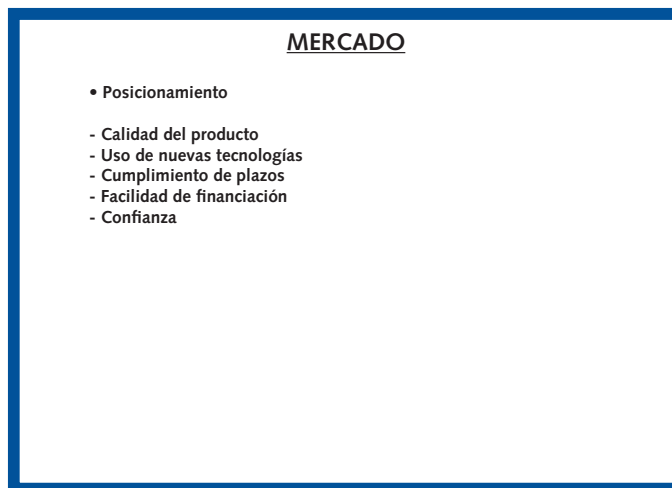


Seguindo o fío da transparencia anterior, neste caso demostrárase o coñecemento da competencia. Datos sobre empresas da competencia (directa e produtos substitutivos), así como a forma de actuar, debilidades, fortalezas e tendencias das empresas competidoras permitirán describir o oco de mercado que ocupará a empresa. Esta información completárase na seguinte transparencia, na que se falará do posicionamento e a estratexia de comunicación.

2.3 Posicionamiento

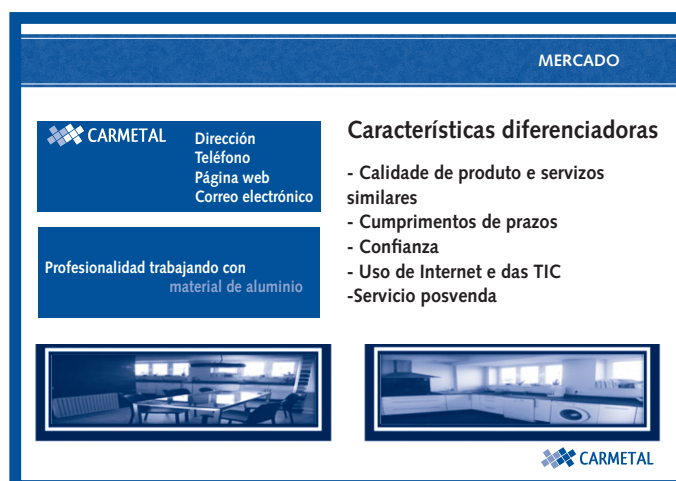
O posicionamiento será fundamental para comprobar a coherencia da información proporcionada ata o momento, xa que servirá para definir as estratexias que vai seguir a empresa e a imaxe que se quere transmitir ao cliente.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:



As claves do éxito de Carmetal, S.L. correspóndense cos factores que determinan o posicionamento da empresa. Neste sentido, a transparencia recolle os elementos de diferenciación que cómpre destacar fronte á competencia. Unha vez máis, a mera enumeración dos factores de éxito non serve para ilustrar nin captar a atención da audiencia.

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:



O texto serve de guión para explicar as características diferenciadoras da empresa e as imaxes serán o apoio visual para explicar a imaxe corporativa (por exemplo, a través do deseño das tarxetas de visita).




2.4 Comercialización

A comercialización é o último punto que se analiza dentro do apartado de mercado. A definición das estratexias de comunicación e comercialización serán, unha vez máis, coherentes coa información transmitida ata o momento sobre empresa, mercado e posicionamento. Chegados a este punto, quedaría definido o marketing mix da empresa.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

MERCADO

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Determinación do prezo de venda:- Calidade do produto- Dimensións do produto- Coste de man de obra- Coste de transporte- Calidade e acabados- Costes engadidos | <ul style="list-style-type: none">• Accións de promoción- Web da empresa- Rótulo do establecemento- Vehículos rotulados- Papel de empresa- Tarjetas corporativas- Roupas de traballo- Díptico informativo- Guías telefónicas- Merchandising |
|---|---|

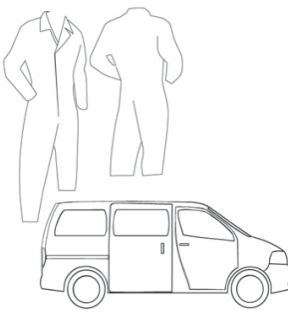


Malia ser este o apartado referido á comunicación, comercialización e distribución do produto, a información recollida na transparencia, ademais de estar redactada con distintos tipos de letra, non ofrece información relevante sobre o proxecto ou o produto.

Tendo en conta que podería dar moito xogo ilustrar a información con imaxes, unha vez máis se recorre á simple enumeración con sobrecarga de texto.

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:

MERCADO




Determinación precio de venta

- Dimensiones de producto
- Coste mano de obra
- Calidad y acabados
- Costes añadidos

Acciones de promoción

- Comunicación
- Merchandising

| Servicio | Tarifa |
|---------------------|--------|
| Ventanas | 300 € |
| Puertas | 400 € |
| Balcones y galerías | 220 € |



As imaxes e o texto desta transparencia servirán para describir os compoñentes do marketing mix, así como as estratexias de comunicación da empresa (vehículos e vestuario de traballo rotulado, merchandising, catálogos, páxina web etc.)



3. Organización

3.1 Organigrama

A organización interna da empresa consiste en describir a relación de postos de traballo e tipo de estrutura organizativa do persoal. É un erro común nos plans de empresa reflectir unha organización interna de persoal que non ten capacidade para abastecer a estimación de mercado.

Contemplar a subcontratación doutras empresas ou contratacións temporais de persoal cando existan épocas do ano con máis demanda da habitual poden ser a solución.

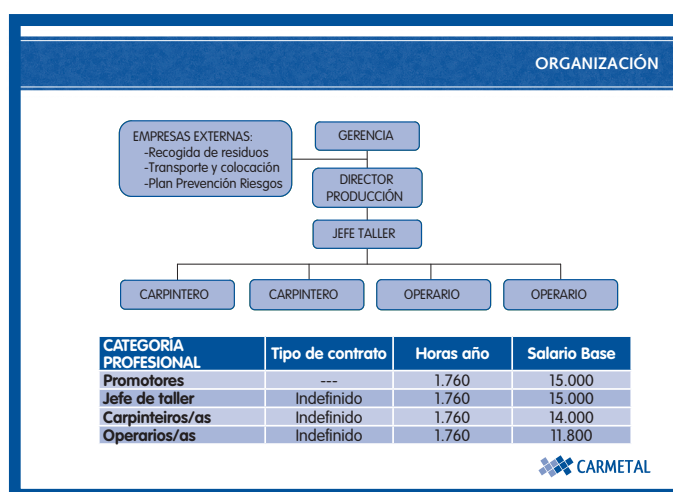
a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

| ORGANIZACIÓN | |
|------------------------|----------------|
| Posto de traballo | nº de personas |
| Xerente | 1 |
| Director produción | 1 |
| Xefe de taller | 1 |
| Carpinteiro/a metálico | 2 |
| Operario/a | 2 |



Neste caso a utilización dunha táboa non facilita a explicación da estrutura do cadro de persoal, a relación de postos de traballo e as tarefas e responsabilidades asignadas a cada posto.

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:



Neste caso, o organigrama da empresa serve para explicar as relacións entre socios, mandos intermedios e operarios, a subcontratación de empresas externas, e as responsabilidades e tarefas de cada posto.

Na táboa pódese ver a desagregación de salarios para cada un dos postos de traballo creados.



4. Plan económico-financiero

4.1 Plan de investimento

O plan económico-financiero indica a rendibilidade económica e financeira do proxecto empresarial. Por iso é necesario coñecer e saber xustificar de onde sae cada cifra.

No primeiro punto de análise, reflíctense as partidas de investimento desagregadas en gastos de constitución, inmovilizado material e inmovilizado inmaterial.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

| PLAN ECÓMICO | |
|-------------------------|----------------|
| • Investimento | |
| Concepto | Importe |
| Gastos constitución | 4000 |
| Inmovilizado mate | 72.500 |
| Inmovilizado inmaterial | 1 |
| TOTAL | 88.740€ |

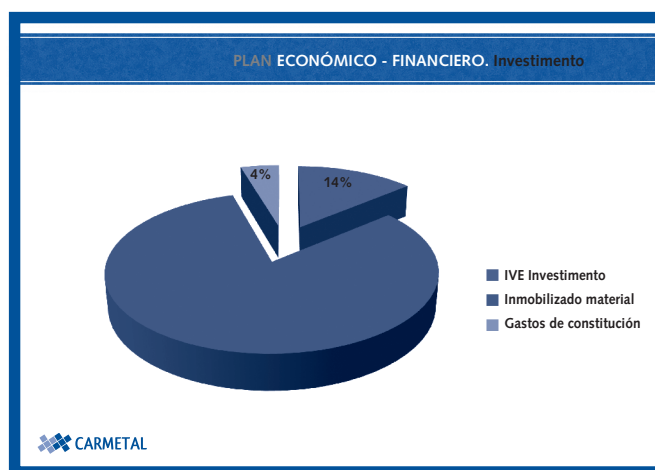
Como non se reflicte o IVE, a suma das partidas recollidas na táboa non coinciden.

Ademais, dado que é un resumo dos datos relevantes, non tería sentido recoller unha partida (inmovilizado inmaterial) en branco.

Finalmente, cabe comentar que se se recolle o símbolo do euro nunha das cantidades, debería recoller igualmente para o resto (utilizando unha tipografía coherente).

En todo caso, facilitaría a comprensión recoller os datos nun gráfico coa desagregación das partidas.

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:



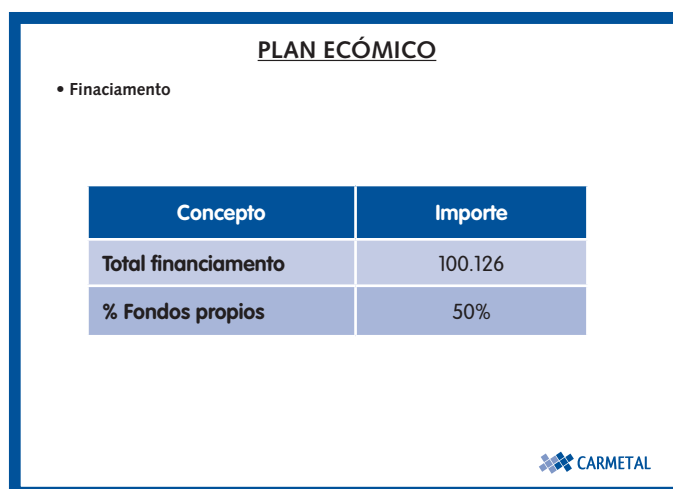
O gráfico desta transparencia permite visualizar a importancia (segundo tamaño) das partidas de investimento.

A partir dun gráfico coma este, o emprendedor deberá coñecer de memoria a desagregación do inmovilizado por se alguén ten curiosidade por coñecer o valor destinado a algunha partida específica (instalacións técnicas 24.000 €, maquinaria 24.500 €, ferramentas 3.500 € etc.).

4.2 Plan de Financiamento

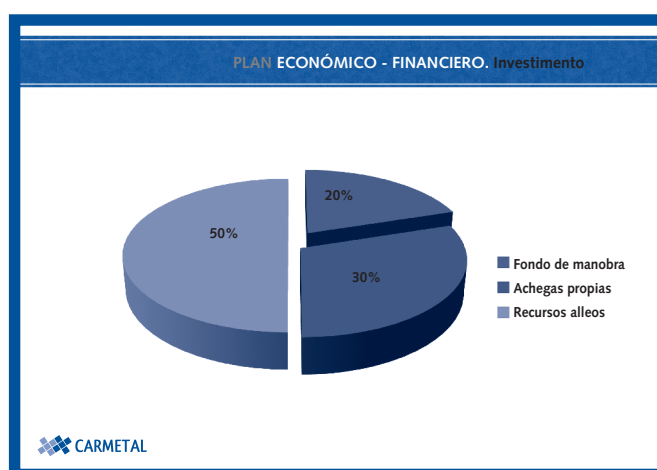
Neste punto sobre financiamento, explicárase cal é a orixe dos fondos que permitirán facer fronte ás partidas de investimento analizadas anteriormente.

a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:



A información incompleta na táboa induce a erro se non se especifica que 29.500 € de diferenza entre o investimento e o financiamento se corresponden co fondo de manobra, tras solicitar un crédito por importe de 50.126 €.

b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:



Neste caso, o gráfico recolle importes de financiamento propio, financiamento alleo e o fondo de manobra que permitirá á empresa sufragar gastos durante os primeiros meses de vida da empresa.



4.3 Conta de resultados

A conta de resultados indica a rendibilidade da empresa durante os cinco primeiros anos de vida. Facer comparativas ou referencias sobre estimacións de ingresos e gastos servirá para facer cribles os resultados. Por exemplo, referencias a datos extraídos da experiencia anterior, á competencia ou información facilitada por provedores poden ser a resposta a algunha pregunta prevista.

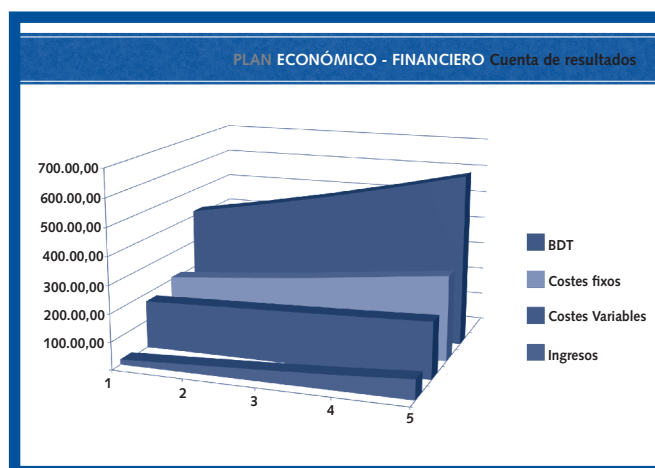
a) Exemplo de transparencia con calidade baixa:

| PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO Cuenta de resultados | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | 419.400,00 | 462.384,00 | 509.887,87 | 562.162,03 | 619.697,48 |
| Ventas | 419.400,00 | 462.384,00 | 509.887,87 | 562.162,03 | 619.697,48 |
| Costes Variables | 209.700,00 | 231.192,00 | 254.943,94 | 281.081,02 | 309.848,74 |
| Margen Bruto | 209.700,00 | 231.192,00 | 254.943,94 | 281.081,02 | 309.848,74 |
| Costes fijos | 171.308,72 | 179.117,62 | 187.297,97 | 195.868,58 | 204.846,02 |
| Costes fijos de Personal | 124.308,72 | 130.237,62 | 136.462,97 | 142.999,58 | 149.863,02 |
| Alquileres | 18.000,00 | 18.720,00 | 19.469,00 | 20.248,00 | 21.058,00 |
| Gastos Generales | 13.500,00 | 14.040,00 | 14.601,00 | 15.185,00 | 15.792,00 |
| Seguros y Tributos | 2.500,00 | 2.600,00 | 2.704,00 | 2.812,00 | 2.924,00 |
| Suministros | 11.000,00 | 11.440,00 | 11.898,00 | 12.374,00 | 12.869,00 |
| Otros Costes Fijos | 2.000,00 | 2.080,00 | 2.163,00 | 2.250,00 | 2.340,00 |
| Amortizaciones | 9.890,00 | 9.890,00 | 9.890,00 | 9.190,00 | 8.340,00 |
| Costes Fijos y Amortizaciones | 181.198,72 | 189.007,62 | 197.187,97 | 205.058,58 | 213.186,02 |
| Resultado Bruto | 28.501,28 | 42.184,38 | 57.755,97 | 76.022,44 | 96.662,72 |
| Total de Gastos Financieros | 3.425,03 | 3.291,87 | 2.796,65 | 2.265,64 | 1.696,24 |
| Resultado Financiero | -3.425,03 | -3.291,87 | -2.796,65 | -2.265,64 | -1.696,24 |
| Beneficio antes de Impuestos [BAIT] | 25.076,25 | 38.892,51 | 54.959,32 | 73.756,80 | 94.966,48 |
| Beneficio después de Impuestos [BDT] | 18.807,19 | 29.169,38 | 41.219,49 | 55.317,60 | 71.224,86 |

A táboa coa conta de resultados contén demasiada información, que non será de utilidade para o público se non se centra nos datos máis relevantes.



b) Exemplo de transparencia con calidade aceptable:



Neste caso, a información céntrase naqueles datos máis relevantes da conta de resultados: estimación de ingresos, custos fixos, custos variables e resultados netos da explotación. Estas son as cifras que estarán á vista.

Aínda que a conta de resultados aquí presentada recolle os datos máis importantes dun plan de negocio, recoméndase contar cunha última transparencia con toda a información, por se alguén quere coñecer algún dato concreto.

7. Bibliografía e direccións Web de interese





7. Bibliografía e direccións Web de interese

1. Bibliografía

ALBORNOZ, JUAN. Tenga éxito hablando en público.

ALBURQUERQUE GARCÍA, LUIS (1994). El arte de hablar en público. Seis retóricas famosas. Madrid, Visor Libros.

DIXIT, AVINASH e NALEBUFF, BARRY (1991). Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life. New York, W. W. Norton.

GARCÍA CARBONELL, ROBERTO (2001). Todos pueden hablar bien en público. Madrid, Edaf.

KAWASAKY, GUY (2008). El arte de empezar. Barcelona, Ilustrae.

LUCAS, ADOLFO (2008). El poder de la palabra: técnicas para hablar en público. Barcelona, Ariel.

RAIFFA, HOWARD (1991). El arte y la ciencia de la negociación. México, DF, Fondo de Cultura Económica.

ROAM, DAM (2008). The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures. London, Penguin ESA.

ROBLEDILLO, GABRIEL . Saber hablar en público.

SHELLING, THOMAS (1960). The Strategy of Conflict. Cambridge, Harvard University Press.

2. Direccións web de interese

<http://www.bicgalicia.es>

http://www.ite.educacion.es/w3/recursos2/estudiantes/estudiante/op_11.htm#06

<http://www.slideshare.net/adrysilvav/como-hablar-en-publico-ok-1780806>

<http://www.slideshare.net/pruebamodulo/power-el-arte-de-hablar-en-pblico>



