

# Como presentar un proyecto en público





# Como presentar un proyecto en público

---

MANUALES PARA EMPRENDEDORES

---

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

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

Quedan rigurosamente 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

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
1.1	La importancia de la presentación del proyecto	7
<b>2</b>	<b>PRESENTACIÓN ORAL DEL PLAN DE NEGOCIO</b>	<b>9</b>
2.1	Antes de la presentación	11
2.1.1	Preparación de una presentación	11
2.1.2	Como controlar el "pánico escénico"	13
2.2	Durante la presentación	15
2.2.1	La comunicación verbal	15
2.2.2	La comunicación no verbal	16
2.3	Al finalizar la presentación	18
<b>3</b>	<b>FASES DE LA PRESENTACIÓN</b>	<b>19</b>
3.1	Introducción	21
3.2	Desenvolvimiento (estructura y duración de la exposición)	24
3.3	Conclusión	26
3.4	Turno de preguntas	27
<b>4</b>	<b>RECOMENDACIONES PARA REALIZAR UNA BUENA PRESENTACIÓN</b>	<b>31</b>
4.1	Recomendaciones de uso de herramientas de apoyo	33
4.2	Recomendaciones para una presentación visual	34
4.2.1	Errores habituales en la presentación de diapositivas	34
4.2.2	Recomendaciones en el diseño de diapositivas	35
4.3	Que valoran los inversores	41
4.4	Errores habituales	44
<b>5</b>	<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>45</b>
5.1	El negociador	47
5.2	Estilos de negociación	50
5.3	Estrategias de negociación	52
5.3.1	Estrategia	53
5.3.2	Las tácticas	54
5.3.3	Tipología de estrategias de negociación	55
5.4	Seguimiento de la negociación	59
<b>6</b>	<b>SUPUESTO PRÁCTICO DE DISEÑO DE PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO</b>	<b>61</b>
6.1	Diseño de la presentación en Power Point	63
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y DIRECCIONES WEB DE INTERÉS</b>	<b>75</b>
1	Bibliografía	77
2	Direcciones web de interes	77



# 1. Introducción







# 1. Introducción

## 1.1 Introducción: La importancia de la presentación del proyecto

El objetivo de este manual es dar a conocer a emprendedores, pequeños empresarios y técnicos de apoyo a la creación de empresas, los elementos que forman parte de la presentación de un proyecto, fases, técnicas, instrumentos y recursos.

Presentar un proyecto ante un posible cliente, un proveedor, un inversor, un colaborador o la propia administración tiene como finalidad persuadir a los oyentes para que acepten las ideas y motivar a la audiencia para que emprenda la acción (tomar una decisión, financiar un proyecto, recomendar la empresa o producto, etc.).

Dado el vertiginoso ritmo al que evoluciona el nuevo mercado global (nuevas tecnologías, nuevos competidores, Internet, cambios en preferencias y gustos del consumidor, etc.), emprendedores, empresarios y trabajadores se enfrentan a un nuevo reto: convencer al entorno de adaptarse y dar respuesta a estos cambios.

En un contexto como este, una exposición persuasiva será mucho más eficaz si cuenta con un componente motivacional que si es técnicamente correcta. La clave del éxito en la comunicación parte del emisor, que deberá incorporar pasión y entusiasmo en la transmisión integral del mensaje para convencer y estimular al receptor.

En este manual se proporcionan las claves para que una buena presentación sea también atractiva para la audiencia, centrándonos en presentaciones de proyectos empresariales (Planes de negocio) realizadas por emprendedores.

Una buena idea mal explicada no conseguirá financiación  
Una idea normal explicada de forma brillante logrará apoyos financieros.





## **2. Presentación oral del Plan de negocio**







## 2. Presentación oral del Plan de negocio

### 2.1 Antes de la presentación

La característica más importante de la presentación oral del Plan de negocio es que la transmisión de la información se realiza una sola vez ante el mismo auditorio. El tribunal que evalúa un proyecto empresarial, equipo de inversores o socios potenciales tendrán ante sí la oportunidad de sentirse interesados por el proyecto que se les está presentando. Esta primera reflexión es el punto de partida para entender la importancia de la preparación de una presentación, o se correrá el riesgo de perder oportunidades para crear (consolidar o relanzar) una empresa.

Teniendo en cuenta que la finalidad es facilitar la comunicación con el auditorio, la preparación de la presentación ha de garantizar la comprensión global del proyecto empresarial por parte de los interlocutores. Para que una presentación sea fácilmente comprensible deberá arrancar rápidamente, se deberá explicar la importancia de lo que se está presentando, mantener un nivel elevado de atención, atender a la reacción del público y aclarar lo que sea necesario hasta que no queden dudas.

#### 2.1.1 Preparación de una presentación

A continuación se presentan las reglas básicas de preparación de una presentación, relacionadas con ocho aspectos a tener en cuenta:

- 1. Dominar el proyecto.** Esto no significa tener el discurso memorizado, sino contar con un mapa memorístico; es decir, un mapa mental de exposición de ideas. Una estructura simple servirá para no perder el hilo del discurso y ayudará a profundizar, sin desviar el tema, sobre aquellos aspectos que no estén claros o realizar las aclaraciones pertinentes cuando se susciten preguntas sobre algún apartado, aspecto, curiosidad, etc. Dominar el proyecto supone estar preparado/a para las preguntas para las que ya se tiene respuesta; ser capaz de improvisar soluciones a problemas que no se habían planteado con anterioridad; demostrar ilusión y entusiasmo durante la exposición del proyecto y tener la capacidad de observar la reacción del auditorio durante el discurso porque esto permitirá flexibilizarlo a partir de la estructura inicial.
- 2. Conocer a la audiencia.** Conocer el perfil de los interlocutores es importante para preparar la estrategia discursiva. Además, tener información previa de las personas que escucharán el discurso servirá para crear un ambiente familiar, ganar confianza y facilitar la conexión con el auditorio. Aspectos personales (aspecto físico, edad, sexo o personalidad), profesionales (cargo, grado de disciplina o perfeccionismo) y de la organización a la que pertenecen (entidad de promoción económica, de inversión o capital riesgo, financiera o administración,) servirá para adaptar la imagen a transmitir, temas sobre los que profundizar o aspectos a destacar.





- 3. Preparar el material.** El material de apoyo a la presentación puede ser genérico (dossier de información del proyecto), demostrativo (una “demo” de aplicación informática, de producto o servicio, una maqueta, un diseño, etc.) o aclaratorio de algún apartado específico. Todo el material con el que se cuente deberá estar organizado y el uso del mismo deberá ser elegante. Esto no siempre va a ser fácil, sobre todo porque se recomienda contar con gran cantidad de material que se utilizará en las presentaciones en función del tiempo del que se disponga.
- 4. Conocer la hora y controlar el tiempo.** Todo el esfuerzo dedicado a la presentación se podría ver frustrado si se llega tarde. Por eso la primera recomendación es llegar con tiempo para evitar atascos, contratiempos o retrasos de última hora. Es importante conocer con anterioridad el tiempo del que se dispondrá, porque el contenido y el estilo variarán en función de si se dispone de una hora o 15 minutos (colocar un reloj en un sitio visible puede ser de gran ayuda). Es probable que no se disponga del tiempo necesario para contar todo lo que se quiere contar, por lo que es necesario saber dosificar el material de apoyo durante la exposición, resumir y centrarse en las ideas, hechos, datos e información relevante. Igualmente, la persona emprendedora ha de estar preparada para encontrarse con determinadas actitudes por parte de la audiencia en función de la hora del día a la que se realice. Si la presentación se realiza a una mala hora (por ejemplo, tras la comida) o viene precedida de varias presentaciones previas de otras personas, es probable que se cuente con retrasos (y se tenga que acortar la duración) o simplemente que el público esté cansado y se vea mermada su capacidad de atención.
- 5. Prever preguntas y preparar respuestas.** Las respuestas pueden ser incorporadas en la presentación o ser retenidas esperando el “golpe de efecto” cuando el auditorio formule las preguntas previstas.
- 6. Ensayar el discurso delante de público.** Si bien en ocasiones se recomienda el ensayo de un discurso delante de un espejo, lo cierto es que esta técnica no es muy recomendable porque puede desviar la atención. Lo más recomendable es grabarse o buscar “público cualificado” dispuesto a escuchar el Plan de negocio. Por “público cualificado” entendemos aquellas personas de interés para ser los receptores del mensaje. Personas que conocen el sector de actividad donde se enmarca el proyecto, empresarios/as, familiares o amigos/as son algunas de las personas que podrían proporcionar críticas constructivas sobre el interés y la forma de presentar el proyecto. El ensayo de la presentación debe ajustarse al tiempo disponible (por lo que se recomienda que sea cronometrado) y se utilizarán las herramientas visuales y/o demostrativas seleccionadas. Lo ideal es poder realizar el último ensayo en el propio lugar de presentación del proyecto.
- 7. Preparar el escenario.** No siempre se estará en disposición de que quien organiza la presentación del proyecto se encargue de que el escenario sea el óptimo. Por eso se recomienda visitar y familiarizarse previamente con el espacio (si es posible, incluso asistiendo a presentaciones anteriores). En todo caso, es imprescindible averiguar de

qué elementos se dispondrá (proyector, ordenador portátil, conexión a Internet...) y de llevar aquellos que se necesiten y no estén a disposición. Es recomendable llevar más de una copia de la presentación y, de ser posible, tenerla preparada en el propio portátil por si surgen dificultades informáticas inesperadas en el ordenador que se pone a disposición para la presentación. En todo caso, la preparación del escenario no puede ser determinante para que la presentación tenga éxito; es decir, la seguridad de quien expone y el dominio del Plan de empresa serán las verdaderas claves de éxito aún cuando fallen todos los soportes y elementos de apoyo.

**8. Preparar el inicio de la presentación.** Dado que la primera impresión influye en el nivel de receptividad del público sobre el resto del discurso, se recomienda preparar la forma de empezarlo. De igual manera, el mensaje final deberá recoger una conclusión de la presentación con un mensaje claro y directo. Además, el “pánico escénico” es más difícil de controlar durante los primeros minutos de la presentación, así que también puede servir de ayuda tener preparada la forma de empezar.

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

### 2.1.2. Como controlar el “pánico escénico”

Los puntos básicos a tener en cuenta en la preparación de una presentación no son suficientes si llegado el momento no se tiene controlado el llamado “pánico escénico”. Por pánico escénico se entiende la experiencia de sufrir una inhibición psicológica que perturba la posibilidad de desempeñar el rol que se está ejecutando. Angustia, vergüenza, rubor facial o sudoración son algunos de los síntomas que la persona puede sufrir en el momento de presentar su proyecto empresarial ante público.

Las razones por las que se produce suelen ser las siguientes:

1. Falta de preparación del tema y de comunicación oral ante grupos.
2. Presión del tiempo del que se dispone.
3. Preocupación por la exigencia de la audiencia a la hora de juzgar o preguntar por el Plan de empresa.
4. Temor a que la presentación no resulte interesante para la audiencia.
5. Miedo a no conseguir los objetivos de la presentación (dinero, una subvención, un socio, una colaboración, etc.)
6. Miedo a tartamudear o a no encontrar las palabras adecuadas.
7. Invertir demasiado tiempo en preparar el tema y poco en adquirir confianza en uno mismo para ser convincente.



8. Un trauma pasado se reactiva en el momento en que se está frente al público. Cuando hay antecedentes de humillación, burla, inseguridad o miedo en presentaciones pasadas, en el momento en que se reproduce la situación de enfrentarse a un público, el cuerpo tiende a experimentar las mismas sensaciones.

Si la persona reconoce alguno de estos síntomas o situaciones, no llegará con seguir los consejos de preparación de la presentación comentados anteriormente. En estos casos, se recomiendan las siguientes estrategias para vencer la ansiedad de hablar en público y sacar el máximo provecho a la presentación del Plan de negocio.

1. **Concentrarse en la audiencia.** Si la persona se centra en lo que la audiencia estará pensando de su aspecto o de sus palabras, repercutirá negativamente en la calidad de la comunicación, proximidad con la audiencia e interés del mensaje (por este motivo no se recomienda ensayar delante del espejo, porque se desvía la atención a las expresiones faciales, a los gestos, etc.). Si uno/a se siente demasiado pendiente de sí mismo, deberá dirigirse a los oyentes individuales. Recorrer con la vista y una sonrisa a cada persona del auditorio mientras se expone cada estrategia o acción, servirá para verse correspondido a la vez que se crea un ambiente familiar con los interlocutores. Esto genera seguridad en uno mismo y ayuda a superar el pánico escénico.
2. **Identificar los síntomas físicos positivamente.** Las palpitaciones, sudoración o temblor pueden ser síntomas de miedo o de excitación. Si una actividad entraña riesgo pero se asocia a algo divertido, el componente de excitación se convierte en un reto apasionante. En lugar de empezar el discurso reconociendo y pidiendo disculpas por los nervios, lo que se debe transmitir es el control de la excitación y transformación en entusiasmo. Para ello es necesario que la persona gane seguridad a medida que consigue gestos de asentimiento por parte de los interlocutores. Preparar el primer minuto de presentación servirá para crear un clima agradable, despertar el interés desde el principio y demostrar seguridad. De esta manera, los síntomas físicos de excitación se verán controlados desde el primer momento, cuando la respuesta del público se corresponda con lo que se tenía previsto (despertar una sonrisa inicial o un gesto de atención). La retroalimentación a partir de los estímulos que genera la audiencia servirá para controlar y liderar la comunicación. A partir de este momento, el discurso ganará en entusiasmo y convicción.
3. **Evitar las reglas rígidas y flexibilizar el discurso.** Ninguno de los consejos que se puedan dar en un manual sobre presentaciones en público son infalibles. Por el contrario, lo que se deben tener en cuenta son las orientaciones genéricas y, en todo caso, probar con alguno de los consejos concretos. Cada orador deberá valorar cual es el estilo en el que se encuentra más cómodo. La personalidad, la trayectoria, la experiencia o las anécdotas son elementos que se incorporarán en la presentación en la medida en que estimulen a la audiencia y/u otorguen seguridad y sólo uno mismo sabrá si debe o no incorporarlas (la opinión del "público cualificado" en el ensayo puede ser determinante para valorar la distancia o el exceso de confianza en la presentación).



Si la persona emprendedora está preparada y dispuesta a convertir la negatividad del pánico escénico en la canalización positiva de esa energía, conseguirá la flexibilidad y la confianza necesarias para transformar una experiencia desagradable en una experiencia vigorizante y satisfactoria.

## 2.2 Durante la presentación

Después de preparar cuidadosamente la presentación, definir el objetivo y estructurar el discurso, conocer a la audiencia y tomar las medidas para controlar el pánico escénico, en este apartado se explica cómo aumentar todavía más las probabilidades de que la persona que expone su proyecto obtenga los resultados deseados.

Para convencer y entusiasmar, la presentación deberá ser interpretada utilizando todas las técnicas escénicas al alcance. La clave de un buen intérprete es la naturalidad, así que se recomienda no forzar la actuación, teniendo presente que el mensaje debe ser comunicado tanto con el lenguaje verbal como con el corporal. Además, se debe tener presente que, como si de una obra de teatro se tratase, la actuación será en directo, sin muchas oportunidades para rectificaciones sobre el escenario. Por eso es importante mirar al público mientras se habla, observar sus reacciones (interés y atención), introducir estímulos de cambio de ritmo e incluso eliminar o introducir algún comentario.

Para superar el reto, la comunicación ha de realizarse teniendo en cuenta que la comunicación es un 55% lenguaje corporal, un 38% el tono de voz y sólo un 7% las palabras que se dicen.

Esto significa que se debe transmitir el mensaje no sólo con palabras e imágenes que las apoyan, sino también con el tono de voz y lenguaje corporal. Toda la exposición debe contar con una sincronización entre estos tres elementos.

### 2.2.1 La comunicación verbal

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

1. Hablar de forma natural, sin forzar acentos o entonaciones que no sean los propios.
2. Articular las palabras con claridad.
3. Evitar el uso de coletillas o tics verbales (“ehh”, “es decir”, “vale”, “esto”...)
4. Controlar la cadencia, hablando a un ritmo más despacio o más rápido, según la actitud del público (por ejemplo, si la presentación se hace después de comer, una cadencia a un ritmo lento puede repercutir negativamente en la atención del auditorio)



5. No empezar las frases con un volumen elevado para ir disminuyéndolo a medida que se avanza en la exposición.
6. Controlar la intensidad vocal, hablando un poco más alto de lo habitual (aunque se use micrófono).
7. Hacer pausas respiratorias de vez en cuando y utilizar los silencios para provocar la reflexión sobre alguna idea. El objetivo en algún caso podría ser provocar alguna pregunta sobre la que el emprendedor ya tiene preparada la respuesta.
8. Jugar con subidas y bajadas de volumen, cambios de ritmo y de tonos de voz para captar la atención y para resaltar las ideas más relevantes.

### 2.2.2 La comunicación no verbal

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

1. Mostrar un gesto amable (cuerpo distensionado, sonrisa, etc.).
2. El movimiento de las manos y los brazos debe estar ensayado y debe servir para enfatizar lo que se está diciendo. Igual que no es recomendable cruzar los brazos o tener las manos en los bolsillos, también hay que controlar el exceso gestual y transmitir naturalidad.
3. Si se cuenta con atril, es recomendable separar las piernas ligeramente (para evitar cansancio) y no ocultar las manos detrás de él.
4. En caso de no contar con atril, se aconseja moverse de forma natural dominando el "espacio escénico".
5. Se evitará dar la espalda al público. En el caso de que la persona deba girarse para indicar algo en la pantalla, no se perderá el contacto visual con el público de forma continuada. Esto también permitirá comprobar si el público está entendiendo los datos o se requiere profundizar en la información.
6. Aunque la manipulación de objetos sirve para aliviar tensiones, se intentará no jugar con ellos ni caer en tics gestuales.
7. No fijar la mirada en una sola persona o punto del auditorio. La mirada es un medio de conexión entre emisor y receptor, pero debe abarcar a toda la audiencia, cambiando la mirada de una a otra persona.
8. Vestir de forma apropiada para la ocasión. Independientemente del estilo, la persona ha de tener en cuenta el contexto y el perfil de los interlocutores y adaptar el aspecto manteniendo la comodidad y naturalidad.

En el caso de la audiencia, es importante conocer también su comunicación no verbal, porque será un indicador que permitirá al orador ganar confianza en sí mismo o modificar aspectos de la presentación "sobre la marcha". En todo caso, cabe recordar que el lenguaje corporal



está multicondicionado; es decir, los brazos cruzados pueden significar una actitud defensiva o simplemente que la persona es fría (por eso se recomienda buscar información previa sobre los miembros del auditorio). Además de los brazos, la posición del cuerpo o las manos pueden ser indicadores de grados de apertura del interlocutor. Adoptar la misma posición corporal que el orador y asentir moviendo la cabeza son los síntomas más evidentes de alianza con el emprendedor y su exposición. En este caso, se recomienda buscar a estas personas para apoyar en ellas la exposición y ganar así confianza al principio de la exposición (se recuerda que luego es recomendable cambiar la mirada de una a otra persona).

Si se ven signos de apertura, implicación y comportamiento aliado, el emprendedor estará preparado para resistir el turno de preguntas y conseguir objetivos de la exposición. La evidencia de lo contrario indica reservas y puede ser una buena idea tratar de explorar las áreas de resistencia para poder abordarlas (por ejemplo, insistiendo con el contacto visual o profundizando en la explicación cuando se perciban estas evidencias).



## 2.3 Después de la presentación

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

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



### **3. Fases de la presentación**







## 3. Fases de la presentación

La presentación de un proyecto ha de estar estructurada en apartados definidos y coherentes. Como si de una historia se tratase, en este caso las fases se corresponden con apartados (introducción, desarrollo, conclusión y turno de preguntas), para cada uno de los cuales se sugieren una serie de recomendaciones.

### 3.1 Introducción

Como se comentaba anteriormente, es recomendable tener preparada la introducción o inicio de la presentación para ganar confianza desde el primer momento. La conexión emocional con el público desde el principio no se consigue con un agradecimiento inicial, además de que resta tiempo en la presentación. Ya habrá tiempo de agradecer una vez que la presentación haya terminado.

La finalidad de la presentación es centrar al auditorio en el proyecto y objetivos principales de la exposición. En este momento se determina el interés y la predisposición del oyente, por lo que debe ser lo más breve y atractiva posible.

El punto de partida para la introducción del Plan de negocio antes de centrarse en el desarrollo es tener claro el mensaje o resumen de la presentación en una línea. Es lo que la audiencia deberá recordar al día siguiente. Según Guy Kawasaki, este mensaje se debe condensar en un mantra y sería el equivalente al "anzuelo para enganchar a la audiencia y despertar su interés".

El mensaje puede ser el resultado del análisis de los puntos fuertes del Plan de negocio, de una tormenta de ideas con socios y expertos, de un mapa de ideas con conceptos interconectados, etc. Al final, el emprendedor ha de contar con un mensaje central en torno al cual se articulará la introducción, el desarrollo y la conclusión de la presentación del proyecto.

Teniendo claro el mensaje central o mantra de la empresa, cada emprendedor deberá decidir la mejor forma de empezar de una forma natural pero que resulte estimulante. Empezar con una broma o un chascarrillo es un riesgo para una persona que no cuente con la gracia natural para ganarse a la audiencia de esta manera. Puede ser útil empezar por una pregunta retórica (ejemplo: "¿Por qué una empresa de carpintería metálica en el Barbanza?"); usar citas (Ejemplo: "Experiencia es el nombre que cada uno le da a sus propios errores. Esta frase de Oscar Wilde es el punto de partida de nuestra empresa, resultado del aprendizaje de errores cometidos por empresas de carpintería metálica en las que trabajamos por cuenta ajena"); hechos, ejemplos o anécdotas que estén relacionados con la creación de la empresa (ejemplo: "la empresa que se presenta es el resultado de nuestra experiencia laboral en una empresa de carpintería metálica con un alto potencial de negocio, pero con deficiencias en la gestión y una escasa capacidad



de atender la demanda"); o usar estadísticas o datos significativos para presentar la empresa (ejemplo: "teniendo en cuenta que el PIB interanual retrocedió un 2,9% como resultado de la reducción de la actividad económica en el sector de la construcción, la demanda de rehabilitaciones con criterios de calidad es una necesidad creciente y ese será nuestro hueco de mercado específico desde nuestra empresa de carpintería metálica").

A continuación se presentan cuatro fórmulas rápidas y fáciles a partir de las cuales el emprendedor podrá desarrollar sus propias claves para captar la atención de la audiencia:

### **1. Contar una historia**

Las historias bien expuestas captan la atención desde un principio porque tienen un tono narrativo. Incluso si se conoce la historia, puede proporcionar cierto placer si el emprendedor introduce un giro en su particular forma de contar esa historia. Otras formas de empezar que pueden ser igual de efectistas son:

Las anécdotas personales, ya sean de adversidad, nostalgia, éxitos o triunfos, pueden establecer una relación instantánea con la audiencia. Las anécdotas personales funcionan bien, siempre y cuando el detalle sea relevante y la esencia de la historia no se pierda en lo trivial.

El cine o la TV ofrece un poder y un atractivo para enganchar a la audiencia. Empezar contando (mejor proyectando) el fragmento de un programa de TV, un spot publicitario (propio o ajeno) o una película que ilustre el punto de partida, servirá a su vez para dar pie al discurso del emprendedor. De esta forma, además, se aliviarán las tensiones propias de los primeros minutos de exposición. Puede ser necesaria la contextualización del fragmento del programa o película, pero lo más importante es que la historia esté argumentalmente relacionada con el tema que se quiere utilizar para empezar la exposición.

### **2. Exponer algún hecho especial o raro**

La revelación de una estadística original o del desbancamiento de un mito común puede facilitar la introducción de un tema difícil o incluso demasiado escéptico.

### **3. Diseñar un escenario hipotético**

Este punto puede situarse en el pasado o en el futuro para ofrecer un contraste positivo o negativo que favorezca a la empresa.

Ejemplo de contraste en positivo: Imagínense que necesitan cambiar las ventanas de su vivienda. Imaginen que la información completa y actualizada sobre la empresa de carpintería metálica que están buscando está disponible en una página web. Imaginen que sin desplazarse de su domicilio y sólo con rellenar los datos de un formulario, pueden obtener un presupuesto por correo electrónico. Imaginen que la empresa garantiza niveles de aislamiento térmico y acústico y se preocupa de su nivel de satisfacción hasta un año después de la instalación realizada. Imagínense que esta empresa cumple los plazos con los que se ha comprometido. Imagínense una empresa que les ofrece la confianza suficiente como para dejarse asesorar y que les gustaría recomendar. Esperamos posicionarnos con esa imagen en la mente de nuestros clientes.

Ejemplo de contraste en negativo: Imaginen un hogar con ruido, humedad que se filtra por



las ventanas, una búsqueda interminable de empresas que le ofrezcan seguridad, profesionalidad y confianza, molestias en las obras, baja calidad de materiales y cierres y dilatación en los plazos convenidos... Conocemos sobradamente los problemas y perjuicios que ocasionan este tipo de reformas en las viviendas. Por eso nos hemos propuesto como objetivo principal atender las necesidades y preferencias de nuestros clientes a la hora de ofrecer, por ejemplo, un cambio en las ventanas de su hogar.

#### **4. Mostrar imágenes**

Para transmitir una imagen desde el principio, también puede ser útil orientar con planos, bocetos o fotografías reales. En el caso de una empresa de carpintería metálica, ilustrar a la audiencia con bocetos de tipos de cierre utilizados en ventanas y problemas que estos ocasionan, puede ser una forma de empezar la exposición explicando la diferencia en la innovación de cerramientos. De la misma manera, fotografías de viviendas con ventanas y puertas en aluminio blanco frente a las mismas ventanas y puertas imitando color madera o colores de contraste, pueden servir para demostrar el conocimiento de coherencia y tendencias constructivas y de rehabilitación para captar la atención desde el principio.



## 3.2 Desarrollo (estructura y duración de la exposición)

Siguiendo la regla del Power Point ideada por Guy Kawasaki, una presentación de Power Point se podría resumir en 10 transparencias, 20 minutos y 30 puntos el tamaño de letra. En este manual práctico no se considera oportuno dejar totalmente cerrado ninguno de los aspectos indicados, ya que esto podría hacer perder la originalidad y frescura de presentaciones interesantes que no se ajustan a recomendaciones habituales.

La estructura de la exposición debe responder al refuerzo de aquellos aspectos que aporten valor añadido al proyecto. Valga el siguiente esquema como orientación estándar de estructura, temporización y número de transparencias destinadas a cada apartado de la presentación del Plan de negocio, si bien es necesario insistir en que se trata de una orientación adaptable al tipo de empresa que se vaya a presentar en cada caso, creatividad y tiempo disponible.

### I. Introducción (3 minutos)

- a. **Presentación** (transparencia 1): la introducción del Plan de negocio girará en torno a la presentación de emprendedor/es y empresa, destacando los aspectos del Currículum (habilidades o conocimientos) de utilidad para la empresa.
- b. **Problema** (transparencia 2): el planteamiento del problema servirá para recrear una situación donde se pueda aplicar el producto o servicio. Sería recomendable ilustrar la explicación con un caso o ejemplo, como puede ser a través de un enlace a un vídeo o una imagen.
- c. **Solución** (transparencia 2): la importancia de la solución propuesta puede requerir una o varias transparencias distintas que sirvan para proporcionar una visión general del producto/servicio, utilidades y beneficios.

Tal y como se explicó en el apartado 3.1 referido a la introducción, se recomienda empezar la exposición de una forma innovadora y/o impactante que capte la atención de la audiencia. Recordamos que se sugerían algunas fórmulas para captar la atención (utilizando citas, contando historias o anécdotas personales, fragmentos de películas o programas, imágenes visuales, etc.)

### II. Mercado (8 minutos)

- a. **Clientes** (transparencia 3): en este apartado se dará cuenta de la segmentación de mercado (potencial y real), justificación del segmento seleccionado, características de los clientes potenciales y fundamentos de la valoración positiva que se espera que haga el cliente.
- b. **Competidores** (transparencia 4): en este apartado se hará una referencia a los competidores, dejando clara la diferenciación y ventajas de la empresa o producto/servicio frente a la competencia.
- c. **Posicionamiento** (transparencia 5): analizado mercado y competencia, se justificará el posicionamiento que tendrá la empresa en el mercado (como resultado del análisis de los puntos anteriores), para lo que puede ser interesante mostrar



logo o imagen corporativa de la empresa que introduzca elementos atractivos a la presentación. La importancia y cantidad de información aquí recogida se podrá incorporar en la transparencia anterior si no es lo suficientemente relevante.

- d. **Comercialización** (transparencia 6): en este punto se dará cuenta de cómo se va a llevar a cabo la venta del producto/servicio (venta directa o canal de distribución).

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

### III. Organización (2 minutos)

- a. **Forma jurídica** (transparencia 7): la elección de la forma jurídica puede ser un tema a tratar en profundidad por las características de la organización interna (por ejemplo en el caso de una cooperativa) o comentarse como un punto dentro del siguiente apartado.
- b. **Organigrama** (transparencia 7): en este apartado se intentará recoger un gráfico o esquema de la estructura organizativa, que será la base para explicar la relación de puestos de trabajo y las tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto.

### IV. Plan económico-financiero (8 minutos)

- a. **Plan de inversión** (transparencia 8): un esquema recogerá una previsión detallada de la inversión durante los 5 primeros años de la empresa.
- b. **Plan de financiación** (transparencia 9): un esquema recogerá una previsión de la financiación para la puesta en marcha de la empresa. El esquema recogerá las líneas de financiación a corto y a largo plazo.
- c. **Cuenta de resultados** (transparencia 10): se hará un resumen de la previsión de resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias a 5 años.



### 3.3 Conclusión

Hay varios modos de concluir una presentación vigorosamente:

1. Resumiendo lo dicho y haciendo referencia al mensaje resumen de la presentación en una línea.
2. Destacando los puntos fuertes y las oportunidades del proyecto y relativizando la importancia de los puntos débiles y las amenazas.
3. Haciendo alusión a la historia inicial (en el caso de que se haya utilizado) presentando una conclusión de la misma.

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

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

Probablemente la parte final de la presentación de un proyecto empresarial (conclusiones y turno de preguntas) será la última imagen con la que se queden las personas presentes en la presentación. Además, será éste el momento de demostración de la profesionalidad de un emprendedor en el momento previo a dar el salto al mundo empresarial. Por este motivo la interpretación del rol de hombre o mujer de negocios ha de prolongarse al momento de la despedida, agradecimientos y emplazamiento para próximas reuniones.



## 3.4 Turno de preguntas

Para muchos oradores, la parte más temida de la presentación es la que no está escrita: el turno de preguntas al final de la presentación. Mientras que a algunos les gusta el desafío por improvisado, otros temen lo desagradable que puede llegar a ser.

Preguntas para las que el emprendedor no tiene respuesta, actitud hostil o cuestionamiento de alguna afirmación son algunas de las cuestiones más preocupantes para la persona que presenta su Plan de negocio.

La única manera de saber si se ha logrado comunicar de verdad es escuchando. Saber escuchar es una habilidad importante dividida en cinco niveles: retroalimentar, parafrasear, clarificar, empatizar y escuchar activamente. Desarrollar estas habilidades de la escucha aumentará el confort y la facilidad con la que se puede manejar la parte de ruegos y preguntas de la intervención.

### Retroalimentar

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

### Parafrasear la pregunta

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

### Clarificar los temas

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

En este caso se ha establecido un nivel de complicidad con el que hace la pregunta. Al puntualizar, sin embargo, se ha dado un paso más. Se ha demostrado a la audiencia que se puede pensar y que se están tratando de resolver los problemas que van surgiendo. De este modo, se controla mucho mejor el turno de preguntas. Además, si se consigue la aprobación de los demás, en realidad el emprendedor habrá ayudado a la audiencia a reflexionar. Es difícil recordar la información presentada oralmente, pero se podrá apreciar que los puntos más importantes se resumen con precisión.



## Empatizar

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

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

## Escuchar activamente

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

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

La mejor respuesta procede de una buena escucha. Para tratar las preguntas y respuestas con éxito, es preciso que el emprendedor sea consciente de que la presentación pertenece a la audiencia.

A continuación se presentan otro tipo de recomendaciones relacionadas con el turno de preguntas:

1. Contestar, en la medida de lo posible, de forma clara y precisa. La presentación puede resultar más amena si se permiten interrupciones durante la exposición para la aclaración de algún punto. Además, las preguntas pueden estar relacionadas con algún material de apoyo utilizado en una parte de la presentación. El hecho de dejar las preguntas para el final, puede requerir volver a una transparencia determinada, a mostrar una maqueta, una demo o aplicación y esto puede requerir un tiempo adicional de preparación. Por eso es recomendable sugerir que si se quieren formular preguntas relacionadas con lo que se está viendo, se puede interrumpir, si bien se dejará un turno final para preguntas.



2. Mientras se formula una pregunta, es aconsejable mirar a la persona que lo hace, pero al responder se debe mirar a todo el público.
3. Si no se conoce la respuesta, mejor decirlo claramente. Este es el punto más temido por un orador. En el caso de un emprendedor, la peor pregunta es aquella relacionada con un aspecto de la empresa que no tiene controlado y puede desequilibrar la viabilidad del Plan de negocio. En este caso, no se deberá subestimar la importancia de la pregunta, sino comprometerse a analizar los datos y complementar el proyecto con esta información adicional, procurando que la respuesta sea favorable al proyecto.
4. Si la pregunta no se entiende, se puede solicitar expresamente que la repitan.
5. Ser siempre educado. Puede ocurrir que la seguridad del emprendedor ponga de manifiesto brusquedad, impaciencia o una actitud a la defensiva durante el turno de preguntas. De ser así, se corre el riesgo de perder la simpatía de la audiencia, y con ello la oportunidad de la persuasión. Por eso aunque se trate de una pregunta hostil o malintencionada, el emprendedor deberá aprovecharla para demostrar su dominio, no sólo del proyecto, sino incluso de la situación si ésta es incómoda.
6. El exceso de preguntas puede ser un buen síntoma, porque eso significa que el público ha estado atento y el tema ha resultado interesante. De ser así, se deberá aprovechar esta circunstancia para invitar a los interlocutores a seguir hablando al final de la presentación, entregar tarjetas, indicar correo electrónico o emplazar para una reunión privada.





## **4. Recomendaciones para realizar unha buena presentación**







## 4. Recomendaciones para realizar una buena presentación

### 4.1 Recomendaciones de uso de herramientas de apoyo

Entendemos como herramientas de apoyo en la presentación, todos aquellos soportes (técnicos, audiovisuales, etc.) que facilitarán la comunicación entre emprendedor e interlocutores y despertarán interés por parte de estos últimos.

Antes de lanzarse a la presentación es necesario comprobar la posibilidad de utilización de medios técnicos (ordenador portátil, proyector, altavoces, etc.). En todo caso, el emprendedor deberá estar preparado para llevar a cabo su presentación sin ningún apoyo, por si en el último momento fallasen los medios técnicos o no fuera posible utilizarlos.

**1. Portátil y proyector:** en el caso de que el emprendedor aporte el portátil y el proyector, deberá comprobar que funcionan y que el ordenador cuenta con batería suficiente (en el caso de que no haya regleta ni alargador y un único enchufe, éste ha de utilizarse para el proyector, dejando para el portátil la propia batería). Además, será necesario comprobar que el portátil que se lleva es compatible con el proyector en cuanto a resolución y que funciona el mando a distancia si se piensa utilizarlo.

**2. Internet:** en ocasiones, puede ser útil vincular apartados de la presentación con algún enlace a Internet (por ejemplo, Youtube para alguna presentación audiovisual). En este caso, habría que asegurarse de que hay conexión a Internet y cuáles son las claves de acceso (de ser necesarias). En todo caso, se recomienda guardar en el ordenador cualquier vídeo o información que se pueda descargar previamente para poder mostrarla si no hay o falla la conexión a Internet. Un modem 3G puede resolver los problemas de conexión.

**3. Altavoces:** las presentaciones que requieran de sonido, han de ser lo suficientemente audibles, por lo que se recomienda llevar altavoces o asegurarse de que funciona el sistema de audio en la sala.

**4. Dispositivos en pequeña pantalla:** si se va a utilizar un dispositivo de pequeña pantalla, será necesario asegurarse de que se podrá ver en grande (hay software específicos para que la pantalla del móvil se vea en el ordenador y hay móviles con salida de TV).

Aunque se disponga de ordenador en la sala que se puede utilizar para las presentaciones, contar con el ordenador propio asegurará que la versión de Power Point instalada permite ver las diapositivas, que las fuentes no se desconfiguran, que el mando funciona correctamente, etc.

Algo que no se suele tener en cuenta y puede llegar a perjudicar la presentación es no comprobar que todos los programas que puedan interferir con la presentación (correo electrónico, mensajería instantánea, avisos de antivirus, actualizaciones de software, etc.) están apagados. La aparición de un diálogo, mensaje o sonido durante la exposición puede llegar a ser comprometido y perjudicar la imagen de la presentación o del emprendedor.



## 4.2 Recomendaciones para una presentación visual

En el entorno en el que nos movemos, son comunes las presentaciones con distintos formatos documentales. Ya sea con programas de "Power Point", "KeyNote" u otro tipo de aplicaciones, se suelen emplear presentaciones que incorporan plantillas con gran cantidad de líneas de texto que dejan poco espacio para la creatividad.

A lo largo de este apartado, se analizará una forma distinta de abordar la presentación de un proyecto a través de una presentación que además sea atractiva para la audiencia y que no se limite a mostrar diapositiva tras diapositiva de texto, aportando nuevos elementos para esa conexión emocional con el público.

Analizados contenidos básicos y estructura de presentación de un Plan de negocio (apartado 3.2), este capítulo se centra en la forma de presentar esos contenidos en diapositivas que ilustren visualmente el proyecto empresarial.

### 4.2.1 Errores habituales en la presentación de diapositivas

Antes de analizar en detalle la mejor forma de presentar el proyecto en diapositivas, a continuación se muestran los errores más comunes cometidos en la presentación visual del proyecto:

- **Demasiado texto en las diapositivas**

Son muchos los ponentes que incluyen todo lo que van a decir en sus diapositivas. Esto es un grave inconveniente para que el mensaje llegue a la audiencia por varios motivos.

En primer lugar, el público lee más rápido de lo que el ponente puede hablar, por lo que siempre irá por delante, leyendo el texto en paralelo a la explicación. La consecuencia es que, dado que una persona no puede leer y escuchar a la vez, se acabará quedando únicamente con lo que lee.

En segundo lugar, la sobreabundancia de texto impide que el mensaje llegue con claridad a las personas. Es poco probable que una persona recuerde las ocho líneas de texto de la tercera diapositiva al día siguiente.

Además, tal cantidad de texto impide que la diapositiva sea legible desde lejos.

Finalmente, si todo lo que el emprendedor puede contar es lo que se recoge en las transparencias, el público puede tener la sensación de estar perdiendo el tiempo escuchando un Plan de negocio que podría estar leyendo tranquilamente en su casa.

Poner todo el texto en la diapositiva no hará parecer que el emprendedor ha trabajado más, sino que no tiene confianza en el discurso y necesita tenerlo por escrito delante para poder contarlo.



- **Abuso de las viñetas**

Por defecto, el software para la creación de presentaciones nos muestra listados de viñetas en distintos niveles como método para presentar mensajes. Se recomienda evitar el uso excesivo de puntos o viñetas, porque esto dificultará resaltar los puntos clave. La estrategia no es condensar los 120 folios del Plan de negocio en 12 transparencias, sino de contar el proyecto de una manera visual que ayude a comunicar de una forma más efectiva.

- **Elegir mal el diseño y los colores**

Es importante fijarse en los detalles de diseño y utilización de colores para que la diapositiva sea agradable a la vista. Una mala elección del color puede hacer que el texto en pantalla sea ilegible.

- **Cometer faltas de ortografía**

Las faltas de ortografía denotan que no se ha revisado la presentación, algo muy típico cuando se preparan en el último momento. Los correctores ortográficos pueden ser de ayuda, pero no son infalibles, ya que requieren igualmente de una revisión posterior.

- **Abuso de la animación**

En ocasiones uno se puede dejar deslumbrar por las maneras de animar diapositivas. La clave en la utilización de la animación es que ésta aporte algo al mensaje. Animar por animar puede generar aburrimiento o pesadez en la audiencia o que se acaben fijando más en el efecto que en el mensaje.

- **Gráficos incomprensibles**

No es raro encontrar gráficos con datos o números superpuestos o que no se entienden. El resultado es una interpretación errónea o relajación en el nivel de atención.

## 4.2.2 Recomendaciones en el diseño de diapositivas

Analizados los errores básicos en la presentación de diapositivas, a continuación se exponen los aspectos a tener en cuenta en el momento de reflejar el proyecto en una presentación en Power Point:

- **Fuentes de inspiración**

El primer paso será analizar dónde se puede buscar la inspiración necesaria para conseguir diapositivas que conecten con la audiencia, que sean sugerentes y adecuadas para transmitir el mensaje.

Igual que para introducir la presentación se sugería la utilización de fragmentos de películas o programas, en este caso se incide en las posibilidades que ofrece el cine como fuente de inspiración. Un vídeo, un fotograma o una secuencia de fotogramas pueden resultar sugerentes para evocar determinadas sensaciones en la audiencia.

En el caso de que el emprendedor decida grabar un vídeo demostración del producto, podrá utilizar técnicas como el zoom, útil para presentar una idea desde el detalle hasta el más alto nivel, o al revés. Permite comparar sistemas obsoletos o convencionales frente a la innovación



que se presenta, problemas que presentan productos de la competencia frente a soluciones mostradas, o situaciones en las que las cosas se hacen mal y en las que se hacen bien.

Otro gran recurso de inspiración es la publicidad. Frases cortas y sugerentes refuerzan visualmente el mensaje a transmitir.

Revisadas las fuentes de inspiración al alcance del emprendedor, será necesario estructurar la información de lo genérico a lo concreto. Para ello, será útil ir plasmando lo que se quiere transmitir en cada diapositiva. Una pizarra o el propio ordenador servirán para diseñar el esquema, teniendo en cuenta que este esquema se puede modificar una y otra vez hasta encontrar frases e imágenes para cada diapositiva. Por ejemplo, las diapositivas dedicadas al apartado de organización pueden tener de fondo una imagen que sugiera orden, trabajo en equipo o satisfacción, como podría ser un mecanismo de engranaje que transmita exactitud en la relación de transmisión entre recursos.

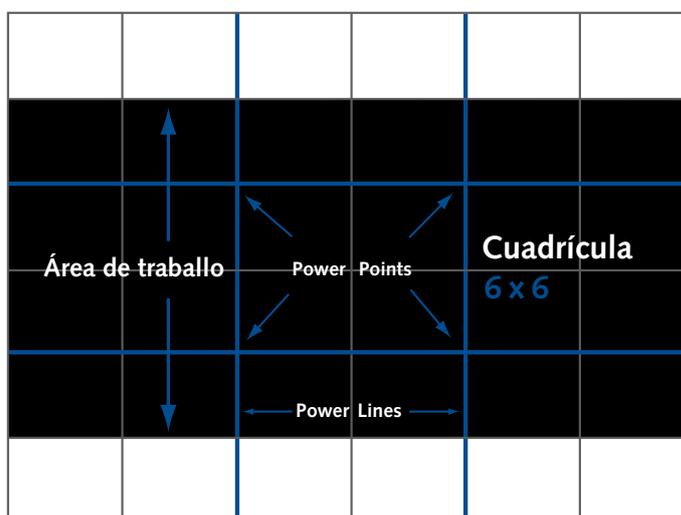
- **Diseño**

Una vez vistas las fuentes de inspiración, el diseño servirá para reflejar los elementos imaginados siguiendo unas técnicas básicas.

Si se dispone de tiempo, se recomienda no utilizar las plantillas del Power Point, ya que estas cuentan con viñetas y líneas de texto que dejan poco margen a la creatividad e innovación para el diseño.

La propuesta es crear un diseño propio de plantillas con un aspecto visual homogéneo. En este caso, lo primero será decidir el espacio de la diapositiva a utilizar, con cuidado de no saturar este espacio con texto o viñetas.

La alternativa más útil para el emprendedor es probar con una cuadrícula cuyas líneas creen cuadrados repartidos en tres, cuatro o cinco columnas. Fijada la rejilla, cada celda se convierte en un contenedor para fotos, imágenes, enlaces o texto. El emprendedor decidirá qué celda contendrá texto, cuál se utilizará para fotos, etc. Las celdas pueden usarse individualmente o agruparse para tener más espacio (la agrupación no tiene que ser igual en todas las transparencias, si bien la composición de la cuadrícula ha de respetarse siempre).



En la diapositiva de ejemplo, las cuatro filas centrales se usan para el espacio de trabajo (y colocar ahí imágenes y textos), mientras que las dos más extremas se dejan prácticamente en blanco para ubicar el título de la diapositiva y el apartado que se esté tratando.

Utilizando una cuadrícula 6x6, se reserva un espacio de trabajo amplio para textos e imágenes. Las líneas en rojo (*Power lines*) y los puntos de intersección de éstas (*Power Points*), indican el área principal de visión del ojo humano durante la proyección de una diapositiva. Es decir, aquí es donde se colocarán los motivos centrales (textos clave, imágenes, etc.).

**Repetiendo la colocación de estos elementos diapositiva tras diapositiva, el público no tendrá que buscar los puntos clave cada vez que se pasa a otra transparencia.** Lo predecible fuerza que la concentración se centre en aquellos aspectos que interesan.

En cuanto a las fuentes de letra, se recomienda la utilización de aquellas que no tengan adornos en los extremos porque esto facilita la lectura, como por ejemplo Arial (la fuente Sans Serif es la utilizada en muchos carteles de publicidad, portadas de libros y revistas o en logos de muchas marcas).

En lugar de utilizar distintos tipos de letras, lo mejor es usar un único tipo y utilizar el color, cursiva o tamaño para destacar un texto o frase en particular. Como en el caso de la utilización de los cuadrantes, el objetivo es acostumbrar a la audiencia a una fuente desde el principio y evitar esfuerzos de concentración innecesarios.

Otro de los componentes a seleccionar es el **color de fondo**. Se recomienda utilizar fondos blancos para salas pequeñas y fondos oscuros para espacios amplios (o con imágenes que interesa que destaquen).

La **paleta de colores** puede buscar distintos efectos: complementariedad, oposición, degradados, matices, etc. En el caso de la presentación de un proyecto empresarial, se puede optar por transmitir una imagen corporativa desde el principio, combinando los colores de la marca, complementarios o de contraste.

Una vez se haya seleccionado una plantilla determinada con la misma paleta de colores y lugares donde colocar texto e imágenes, la dinámica es la de la repetición, de manera que el apoyo visual sirva para destacar lo importante en la proyección sin que esto reste interés ni importancia al discurso oral.

Cabe puntualizar que estas no son reglas totalmente rígidas. Por ejemplo, en el caso de que el emprendedor destaque por sus cualidades en diseño (o la empresa esté relacionada con temas de diseño), la recomendación es dar rienda suelta a la creatividad. Igualmente, si en una presentación se quiere destacar alguna transparencia en concreto para que la imagen o el texto sobresalgan, es incluso recomendable cambiar la paleta de colores. De ser así, es necesario comprobar que no genera un efecto poco atractivo o cargante.

En el caso de que se necesite más texto para la explicación de algún apartado concreto, se recomienda distribuir este texto en varias diapositivas utilizando el área indicada para ello. Lo importante es ocupar el mismo tiempo.



- **Imágenes**

Dado que los aspectos visuales y creativos son el tema central de este apartado, es necesaria una referencia a las imágenes.

No se deben utilizar imágenes pequeñas o deformadas. Aunque se encuentre una imagen que encaja en el discurso, es preferible prescindir de ella si se tiene que estirar porque rebaja la nitidez y proyectada es más borrosa. Imágenes propias, compradas o con licencia Creative Commons (que citen al autor) deben ser de calidad.

Por otro lado, la audiencia debería valorar las imágenes utilizadas (además del texto). Por ejemplo, si entre el público se encuentran técnicos o personas del tribunal que valorarán especialmente los aspectos innovadores, las imágenes no sólo deberán contemplar detalles de innovación o características creativas, sino que se puede correr cierto riesgo con contrastes en formas y colores de las diapositivas. Si por el contrario los miembros del tribunal son más conservadores y centrados en temas como creación de empleo o beneficios económicos, las imágenes deberán ser más directas y explícitas, minimizando en este caso la creatividad si con ello se va a correr un riesgo.

En definitiva, el público puede conectar con la presentación a través de las imágenes, por lo que cuanto más identificado se sienta con éstas, mejor.

En cuanto a la cantidad de espacio a utilizar, las imágenes pueden quedar bien a pantalla completa o aprovechando el espacio destinado a ello en la cuadrícula. Un factor importante es el tipo de empresa a presentar. En el caso de actividades relacionadas con servicios de ocio, diversión, cultura o turismo, es más probable que se dedique más espacio a las imágenes que en actividades de asesoría, consultoría o investigación. Si se utiliza una imagen a pantalla completa, ésta ha de dejar hueco suficiente para introducir texto. En ningún caso se deberá encajar el texto de manera forzada; es preferible buscar una imagen que deje más espacio o distribuir el texto en varias transparencias.

Imágenes de personas en la presentación pueden añadir un toque “humano” a las diapositivas, además de que se pueden utilizar para guiar la mirada de la audiencia hacia el texto que se quiere destacar en esa transparencia.

- **Datos**

Sin duda el aspecto más importante de la presentación de un Plan de negocio es la credibilidad que ofrecen los datos, porque serán estos los que justifiquen la viabilidad del proyecto empresarial.

La veracidad de los datos que respaldan el discurso generará confianza entre el público, pero es necesario analizar la forma de presentar estos datos.

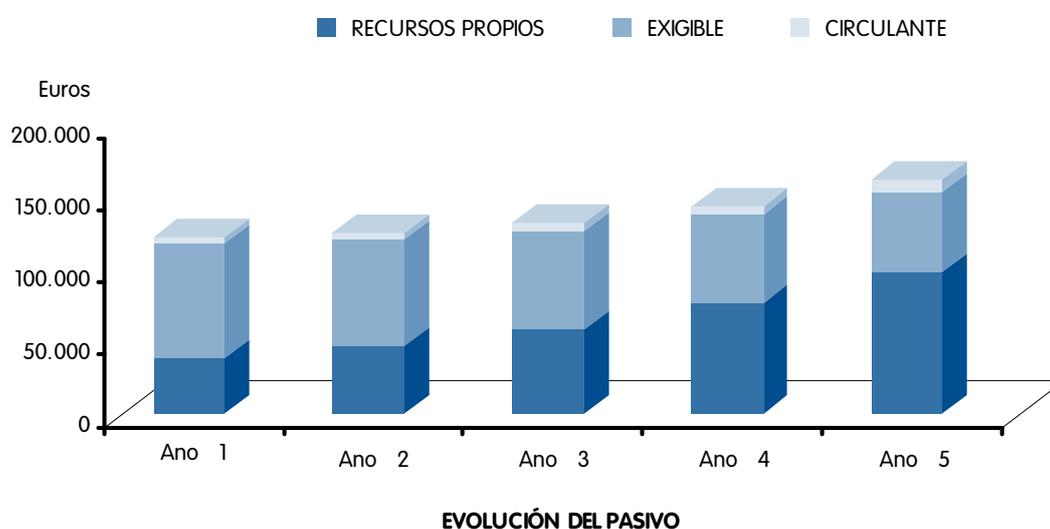


### Ejemplo 1.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Capital</b>	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
<b>Reservas y Pérdidas</b>	0,00	7.786,83	16.153,88	28.319,30	45.847,06
<b>Resultado del ejercicio</b>	7.786,83	8.367,05	12.165,42	017.527,76	22.432,61
<b>Total recursos propios</b>	<b>37.786,83</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Subvenciones en capital</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Deuda a largo plazo</b>	80.685,11	74.764,87	68.658,56	62.110,82	55.089,74
<b>Acreedores por leasing</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Fianzas recibidas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Deuda</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de Exigible a largo plazo</b>	<b>80.685,11</b>	<b>74.764,87</b>	<b>68.658,56</b>	<b>62.110,82</b>	<b>55.089,74</b>
<b>Acreedores comerciales</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Otras deudas no comerciales</b>	<b>3.705,80</b>	<b>4.017,43</b>	<b>5.411,26</b>	<b>5.842,59</b>	<b>9.131,39</b>
<b>H. P. por impuestos sobre beneficios</b>	2.595,61	2.789,02	4.055,14	5.842,59	7.477,55
<b>H. P. por IVA</b>	1.110,19	1.228,41	1.356,12	0,00	1.653,85
<b>Otras deudas</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total de exigible a corto plazo</b>	<b>3.705,80</b>	<b>4.017,43</b>	<b>5.411,26</b>	<b>5.842,59</b>	<b>9.131,39</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>122.177,74</b>	<b>124.936,18</b>	<b>132.389,12</b>	<b>143.800,46</b>	<b>462.500,80</b>



### Ejemplo 2.



Para transmitir la información estrictamente necesaria durante la presentación, se ha utilizado una forma más visual de presentar los datos sobre evolución del pasivo. La gráfica es todo lo que se necesita para que la audiencia se quede con las explicaciones. Al simplificar la información, se puede aumentar el tamaño de letra y dejar todo más claro. La información pormenorizada se refleja en el Plan de negocio en documento de texto que se les proporcionará a todos los asistentes.

Otra forma de hacer más comprensibles los datos es a través de las comparativas y ejemplos sobre tamaño de mercado, usando referencias o datos reconocibles para los asistentes. Por ejemplo, una forma de complementar la estimación de mercado de una casa de turismo rural puede ser a través del número visitas a la web de una actividad complementaria de la zona o el número de amigos que la misma tiene en Facebook.

Conociendo el arte de la comunicación para conectar a nivel personal, siguiendo estas recomendaciones el emprendedor podrá conectar también a través de la información visual y de texto que contienen las transparencias.



## 4.3 Que valoran los inversores

Para explicar este apartado, es necesario aclarar que para este manual, entendemos como inversor a aquella persona o grupo de personas potencialmente interesados en apoyar el proyecto (inversores de capital, apoyo institucional, tribunal de selección de proyectos empresariales, etc.).

Antes de investigar acerca del tipo de inversor que tendrá delante, el emprendedor deberá “investigarse a fondo” y analizar aquella información perjudicial para el proyecto, que podría llegar a ser conocida por alguno de los interlocutores. Los prejuicios de los inversores hacia el emprendedor pueden proceder de contar con información previa acerca de tres circunstancias principales:

**1. Experiencia empresarial fracasada.** El emprendedor deberá emplearse a fondo para extraer conclusiones y destacar el aprendizaje del fracaso.

**2. Experiencia laboral fracasada.** Es habitual que emprendedores opten por el autoempleo después de experiencias laborales fracasadas o en situación de desempleo. En este caso, el emprendedor deberá reflexionar sobre la oportunidad real de negocio y no dejarse llevar por la desesperación de crear su propio puesto de trabajo. Podría ser percibido por su interlocutor.

**3. Equipo directivo.** En el caso de que el cuadro societario esté compuesto por alguna persona que no aporta valor al proyecto (amigos sin cualificación o experiencia, familiares con un perfil sin relación con la actividad empresarial o sector, “socio virtual”, etc.), habrá que revisar si es realmente necesaria esta persona en el equipo directivo o justificar bien su participación en la empresa.

En el caso de que haya alguna cuestión que puede llegar a crear una percepción negativa hacia el proyecto, el emprendedor deberá ser sincero y tratar el tema antes de que se descubra y afecte definitivamente a la credibilidad.

Con la tranquilidad de poder defender la cualificación de la persona emprendedora o cuadro societario, será más convincente si se basa en referencias que dan terceros sobre el equipo o proyecto.

Para cualquier inversor (sea del tipo que sea), aportará valor añadido a la presentación conseguir la recomendación de otros profesionales, académicos, etc. que avalan de alguna manera el proyecto. Esto servirá para despertar un interés adicional o, en el mejor de los casos, una consideración positiva.

A continuación se presentan algunas ideas para la búsqueda de prescriptores o personas que recomienden el proyecto o al emprendedor ante inversores.

- **Clientes inmediatos:** el entusiasmo del emprendedor es fundamental para despertar el interés de clientes potenciales con el objetivo de que se conviertan en clientes inmediatos. La habilidad comercial es fundamental para contagiar de ilusión a personas potencialmente interesadas en el producto o servicio antes de que la empresa esté creada. Estas personas significan las primeras visitas comerciales y el porcentaje de estimación de venta más próximo a la realidad.



Los clientes inmediatos resultan ser los primeros prescriptores ante los inversores, ya que han depositado su confianza en el concepto antes de invertir en el producto.

- **Apoyos académicos:** la relación entre alumno y profesor puede ser de gran ayuda en la búsqueda de ese aval para inversores. Si la idea es buena y se cuenta con un profesor dispuesto a escucharla, éste podría llegar a ejercer de contacto (directo o indirecto) en el mundo académico y profesional de la creación de empresa.

- **Gestores y asesores:** la empresa puede necesitar de una serie de servicios profesionales, principalmente de gestorías, asesorías o consultoras durante el proceso previo a la constitución de la empresa. Estos profesionales pueden llegar a ser el puente necesario entre emprendedor y el mundo empresarial, contribuyendo a crear una actitud positiva ante el proyecto.

- **Otros emprendedores:** en la actualidad se están impartiendo seminarios, talleres y cursos de formación en Galicia sobre creación de empresas. BIC GALICIA cuenta con una amplia oferta formativa, que sirve como punto de encuentro para emprendedores. Compartir experiencias durante la formación favorece el contacto y sirve para establecer lazos de colaboración, por ejemplo, a la hora de ir “recomendado al banco que ha apoyado previamente el proyecto empresarial de tu prescriptor”.

Una vez cuentas con prescriptores a los que puedas aludir antes, durante o después de la presentación (todo dependerá del contexto y las circunstancias), los inversores valorarán por encima de todo la viabilidad del proyecto, que se traduce en ventas o ingresos.

El número de entradas para un parque infantil, el número de matrículas para una escuela de buceo o el número de suscriptores de una publicación, pueden ser fundamentales para justificar la facturación de la empresa.

Teniendo en cuenta que los emprendedores difícilmente pueden hablar de ventas más allá de clientes inmediatos, la jerarquía de los factores que ofrecen más credibilidad a inversores, según Guy Kawasaki, es la siguiente:

1. Ventas
2. Pruebas sobre el terreno y fases piloto
3. Acuerdos para una prueba sobre el terreno, prototipos o uso previo al lanzamiento
4. Contactos para realizar una prueba sobre el terreno

Si se trata de una entidad pública de apoyo a la creación de empresas, estos serán, con carácter general, los criterios de evaluación del proyecto.

- **Viabilidad económico-financiera del plan de negocio:** Exigencia de un plan de viabilidad a tres o cinco años.

- **Potencial de creación de empleo directo:** La fijación de población en el territorio y el incremento de la renta son factores fundamentales para el desarrollo local. Por eso la creación de empresas y, en consecuencia, puestos de trabajo, son considerados por la administración a la hora de conceder subvenciones y apoyos.



- **Potencial de desarrollo en el mercado local.** En algunos casos, puede ser recomendable o exigible tener acuerdos de colaboración con empresas del territorio o administración local.

- **Innovación producto-servicio:** Muchos de los CEEIs, viveros empresariales, parques tecnológicos y entidades de apoyo a la creación de empresas en general pueden exigir, como requisito fundamental de acceso a apoyos, una descripción de los factores de innovación o porcentaje de inversión en I+D+i.

- **Implicación del equipo promotor y experiencia del equipo gestor.** Esto, en el fondo, es una exigencia de cualquier inversor privado.



## 4.4 Errores habituales

**Miedo al robo de la idea:** un inversor no sólo analiza la idea. De hecho, una buena idea en manos de un “mal emprendedor” puede hacer fracasar el proyecto. El emprendedor, el equipo, la oportunidad de negocio y la cohesión de estos y otros factores son los que dan credibilidad al proyecto. En el caso de que el cuadro societario cuente con una persona con perfil comercial, probablemente la presentación deba recaer en esta persona.

**Ambigüedad y dispersión:** como ya se ha comentado en apartados anteriores, probablemente el inversor ha escuchado otras muchas presentaciones antes y le queden otras muchas por escuchar después, así que se recomienda ser directo y conciso, para no generar la sensación de pérdida de tiempo mientras se escucha la presentación.

**Improvisación en la presentación:** no se debe improvisar. Es preferible tener la presentación preparada, si bien puede ser necesaria cierta dosis de naturalidad cuando el objetivo sea dinamizar una presentación que esté resultando aburrida. Para la preparación puede ser interesante utilizar grabadora, vídeos o voluntarios dispuestos a realizar críticas constructivas sobre el nivel de interés que despierta la idea y la forma de ser presentada (ver apartado 2.1.1 sobre preparación de la presentación). Esto generará un nivel de confianza en el emprendedor que se puede transformar en credibilidad para el inversor.

**Ignorar la competencia:** la competencia puede ser directa o indirecta. Un producto sustitutivo puede ejercer una competencia agresiva, si cubre la misma necesidad que el producto que se presenta. La competitividad existe y el emprendedor ha de centrarse en la ventaja diferencial y el posicionamiento de su producto en el mercado frente a la competencia.

**No cerrar la presentación:** La presentación se cierra con una conclusión que se traduzca en recuperación del dinero, concretando como y cuando se empezarán a obtener beneficios. Cuanto más sólido y coherente sea el planteamiento, más convincente resultará para el inversor.



## 5. La negociación







## 5. La negociación

### 5.1 El negociador

Si la finalidad de un Plan de negocio es conseguir apoyos para la implantación de un proyecto empresarial, la segunda parte de la presentación es la negociación para comprometer el apoyo por parte de los inversores.

Por este motivo el emprendedor no sólo debe conocer las estrategias para la presentación de su plan, sino que debe conocer también cuales son las actitudes y aptitudes que faciliten el cierre de la operación.

Entre las características más destacables que definen a un buen negociador, el punto de partida es la pasión por la negociación. Igual que se planteaba como un reto apasionante vencer el pánico escénico, el emprendedor ha de empezar por hacer un ejercicio de reflexión para entender la negociación como un desafío. Por eso el primer paso a seguir es vencer el miedo y entusiasmarse por el placer de la negociación. La confianza y la seguridad otorgarán, una vez más, convicción al discurso negociador.

Vencido el miedo a la negociación, a continuación se presentan otras características de un buen negociador:

- **Entusiasmo:** la negociación ha de abordarse con ganas e ilusión. La energía es contagiosa y deberá canalizarse en positivo para conseguir un buen acuerdo.
- **Capacidad de observación:** necesidades específicas, beneficios esperados o el lenguaje no verbal formarán parte de la observación para detectar los puntos de interés que el interlocutor muestra durante el discurso.
- **Capacidad de psicología:** además de los aspectos relacionados con las necesidades y actitudes que el interlocutor muestre, otros aspectos de personalidad como la honestidad, rigurosidad, confianza y capacidad de decisión serán fundamentales para conocer el grado de seriedad y formalidad de cara a un posible acuerdo.
- **Persuasión:** si la observación se lleva a cabo con astucia, el emprendedor sabrá convencer utilizando con cada interlocutor los argumentos más apropiados o que más le puedan interesar.
- **Carácter sociable:** crear una buena atmósfera durante la conversación está relacionado con las habilidades del emprendedor para establecer relaciones personales. Por eso la conversación debería caracterizarse por ser, además de interesante, animada, variada y oportuna.





- **Respeto:** mostrar deferencia hacia el interlocutor forma parte de la estrategia que facilitará comprender mejor su posición y sus intereses.
- **Honestidad:** si bien la negociación busca el mayor beneficio para las partes, esto no puede suponer engaño para ninguna de las partes. Por eso el emprendedor ha de ser consecuente y honesto con sus palabras y compromisos.
- **Profesionalidad:** **ser profesional no requiere necesariamente estar en posesión** de un título universitario. Aunque la formación es importante para ser un buen profesional, otras cualidades como la seriedad, el rigor, la capacidad de análisis y argumentación y la inteligencia emocional contribuirán a generar una buena impresión en una negociación.
- **Perfeccionismo:** no dejar cabos sueltos es el principal objetivo de una persona perfeccionista. Analizar la información al alcance, ensayar con minuciosidad las presentaciones y prestar atención a los detalles son algunas de las técnicas utilizadas por una persona perfeccionista. Cabe aclarar en este punto, que el empresario, llegado el momento, deberá tener capacidad para distinguir aquellas tareas o proyectos en los que se necesita meticulosidad de aquellos otros en los que se necesita ser ágil. Todo dependerá de la importancia y la urgencia.
- **Agilidad:** como se comentaba en el punto anterior, la agilidad también es necesaria para captar los puntos de acuerdo y desacuerdo. El objetivo es reaccionar con rapidez para aportar soluciones y puntos de encuentro, adaptar los argumentos y la posición en función de la evolución de la negociación, etc.
- **Firmeza:** tener las ideas claras y conocer de antemano cuales son los límites de la negociación, son factores importantes para saber hasta dónde se puede ceder en la negociación. Suave en las formas e inflexible con los límites son las claves a tener en cuenta cuando un emprendedor o un empresario se enfrentan a una negociación que busca la rentabilidad del resultado.
- **Autoconfianza:** la seguridad en la defensa de una posición y saber mantener la calma para defender o rebatir argumentos con confianza, también son factores que influyen en la percepción que el interlocutor se haga sobre la profesionalidad y veracidad de la información que recibe.
- **Paciencia:** dominar la negociación implica no precipitarse en tomar decisiones y saber esperar cada momento. Los ritmos son distintos para cada operación y para cada interlocutor, de manera que en la negociación es necesario hacer una composición de lugar sobre cada aspecto que pueda influir en los resultados.
- **Resolución:** después de analizar la importancia de tener paciencia en la negociación, esto no puede restar capacidad resolutoria. Es decir, los resultados se deben ir concretando a corto plazo pero sin precipitarse.
- **Aceptación del riesgo:** ser resolutivo supone saber tomar decisiones y los riesgos que estas conllevan. En todo caso, la prudencia será el factor a tener en cuenta

cuando se acepta este riesgo, ya que un descuido puede llevar a equivocaciones insalvables en la toma de decisiones. Por eso es necesario reflexionar y consultar antes de asumir el riesgo de tomar una decisión importante.

- **Creatividad:** como en otros aspectos que rodean el mundo empresarial, la creatividad también es necesaria en la negociación. Reinventar argumentos pueden ser el primer paso para detectar soluciones innovadoras e incluso nuevas áreas de colaboración.

## 5.2 Estilos de negociación

Analizadas las características necesarias para ser un buen negociador, en este apartado se analizarán los estilos de negociación. El punto de partida para este análisis se centra en la adaptación a los objetivos que se persiguen.

Por un lado, la negociación personal busca una aproximación progresiva a partir de la relación personal, las habilidades relacionales o el uso de la inteligencia emocional para llegar a empatizar con el interlocutor. En este tipo de negociación, el establecimiento de vínculos personales antes de entrar a discutir posiciones sirve para aliviar tensiones o acercar posturas antes de centrarse en el objeto de la negociación. Consideraciones subjetivas como la confianza o la honestidad son ejemplos claros de este tipo de relación.

En el caso de la negociación impersonal el objetivo se centra en ir cerrando acuerdos y compromisos sin necesidad de establecer una relación personal con la otra parte. Evitar rodeos en la exposición y centrarse en argumentos objetivos son clave en la forma de presentar la información. Datos basados en características técnicas, garantías, plazos de entrega o avales son ejemplos de este tipo de relación.

Otro análisis de los estilos de negociación es el que parte de las actitudes de los negociadores como grupo y no en los objetivos perseguidos por cada uno de ellos. Según Raiffa, se distinguen tres grupos básicos:

1. El grupo de los **antagonistas estridentes**, cuyo comportamiento esperable refleja su mala voluntad, son indignos de confianza, abusivos y dispuestos a cruzar la frontera de la ley.
2. El grupo de los **antagonistas cooperativos**, conscientes de que sus intereses son divergentes y de que cada parte se preocupa primordialmente de los suyos, desean llegar a algún tipo de compromiso con la intención de cumplirlo. Actúan dentro de la ley, despliegan estrategias que pueden ser competitivas o integradoras, pero tienen una cierta conciencia compartida de los límites admisibles.
3. El grupo de los socios **totalmente cooperativos** se caracteriza por llevar una gestión enteramente honesta, sincera y abierta del proceso, aunque existan diferencias de opiniones, valores o necesidades. La relación entre ellos es una prioridad y se supone que no despliegan un comportamiento estratégico.

Otra forma de clasificación de los estilos de negociación son aquellos que se basan en las actitudes del negociador a nivel individual:

El **negociador de resultados** es aquel que se centra en alcanzar el objetivo descuidando las formas. Este tipo de negociador puede llegar a intimidar y presionar creando un ambiente tenso en la negociación. Un exceso de autoconfianza y seguridad lleva a este tipo de negociador a considerar a su interlocutor como a un contrincante al que hay que vencer para obtener el mayor beneficio posible. Ni las relaciones personales ni la inteligencia emocional son factores a tener en cuenta para el negociador de resultados. Sólo en el caso de que este tipo de negociador parta de una situación de poder sobre el interlocutor podrá salir beneficiado. En todo caso, ni

desde una posición de poder se recomienda seguir este modelo, ya que en un futuro las relaciones de poder pueden cambiar y entonces será tarde para crear otra impresión o relación fluida con un interlocutor que ya nos conoce o que tiene referencias a través de terceros.

El **negociador de personas** está especialmente preocupado por mantener una buena relación personal con el interlocutor. Se caracteriza por evitar enfrentamientos antes de generar conflicto y nunca actúa con hostilidad ni descuida las formas. Busca la colaboración, facilita la información y plantea claramente las condiciones, generando así un clima de confianza con el interlocutor. El negociador de personas no sólo genera confianza, sino que confía también en la palabra del interlocutor sin manipular ni utilizar estrategias engañosas para conseguir objetivos. El problema de este tipo de negociador es que puede tener delante a un negociador de resultados y esto podría derivar en ingenuidad por un lado y abuso por el otro.

Los perfiles que se acaban de describir responden a estereotipos extremos que no se deben tomar como referencia. En el caso del negociador de resultados, se puede generar un clima de tensión insostenible para la otra parte. En el caso del negociador de personas, la honestidad se puede confundir con ingenuidad y este podría llegar a ser el punto débil en una negociación.

Por todo lo expuesto anteriormente, el equilibrio entre una y otra postura y la versatilidad para adaptarse a las distintas situaciones es el objetivo de la postura a adoptar.

Un buen negociador debe ser prudente y saber cuidar las formas, respetar a la otra parte, ser considerado y tener en cuenta los intereses ajenos. Pero al mismo tiempo, tiene que defender con firmeza sus posiciones sin caer en la rigidez e inflexibilidad. Para ello, debe ser capaz de adaptar posiciones y acercar posturas según evolucione el intercambio de información y nuevos planteamientos.

Conocer el tipo de negociador que uno tiene delante es fundamental para aproximarse y detectar así debilidades y fortalezas de ambas posturas. Esto requerirá actuar con agilidad para anticipar movimientos, actuar en consecuencia y corregir errores.



## 5.3 Estrategias de negociación

Igual que la presentación del proyecto, la negociación también requiere de un proceso previo de preparación de estrategia a seguir. Esto servirá para definir con precisión la finalidad y objetivos que se pretenden. El planteamiento debe ser ambicioso porque servirá de horizonte y cuanto más grande sea la aspiración de logro, mayor será la preocupación y el empeño por conseguir resultados positivos.

En el punto más lejano del horizonte se situará el **resultado** óptimo, que equivaldría al mejor resultado posible de la negociación.

Por debajo del resultado óptimo se encuentra el resultado **aceptable**, por debajo del primero pero suficiente para cerrar un acuerdo o negociación.

Finalmente, en este rango de resultados válidos, el resultado **mínimo** es el que marca el mínimo aceptable por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Si antes se comentaba que era necesario tener claro el horizonte o resultado óptimo, el resultado mínimo también es importante para centrar la atención del negociador en el límite por debajo. De esta forma, no se caerá en el error de priorizar el cierre de una negociación, sino las condiciones y beneficios asociados al trato acordado. Para determinar el mínimo aceptable se debe analizar la mejor alternativa en caso de no llegar a un acuerdo.

Si nuestra mejor alternativa es más ambiciosa de lo que la otra parte espera, es conveniente ponerlo en su conocimiento para que lo tenga en cuenta a la hora de estimar nuestro mínimo aceptable. Si, por el contrario, nuestra mejor alternativa está por debajo del umbral de resultados que imagina la otra parte, es recomendable no comentar nada o se debilitaría nuestra posición negociadora.

Además de estos objetivos principales, es conveniente conocer también posibles alternativas por si la negociación no evoluciona según el plan previsto. El primer paso es establecer y valorar una posición de partida para ir aproximando posiciones mediante concesiones mutuas que deriven en puntos de encuentro de posturas.

Por otra parte, será necesario conocer (o al menos intuir) los objetivos perseguidos por la otra parte y los puntos de conflicto.

El problema básico de muchas negociaciones radica en que el planteamiento inicial refleja un análisis muy rudimentario e incompleto del conflicto. Buena parte del mismo radica precisamente en la incapacidad de analizarlo y de descubrir el potencial integrador que contiene.

Podemos distinguir entre tres nociones próximas pero diferentes: **atributo negocial**, posición que se adopta en la negociación e **interés** que mueve al negociador.

- Los **atributos** son los temas o cuestiones relevantes objeto de una negociación (tipo de interés, comisiones, precio, etc.). Normalmente los atributos son explícitos y reconocibles.
- Las **posiciones** son las demandas que se formulan sobre cada uno de los atributos negociables. También suelen ser explícitas y reconocibles.



- Los **intereses** son todo aquello que verdaderamente cuenta para un negociador, sus necesidades subyacentes. Aquello que está detrás de sus posiciones. El negociador lo que quiere es avanzar en el conjunto de sus intereses. El interés no siempre es explícito ni identificable de manera inmediata. Las posiciones que adopta el negociador no siempre son reveladoras de cuáles son los intereses.

A partir de la distinción de las nociones de atributo negocial, posición e interés podemos comprender fácilmente que los acuerdos inteligentes reconcilian los intereses, no las posiciones y para pasar de la confrontación posicional a los procedimientos integradores, será necesario traducir las posiciones a intereses, y a partir de ahí reformular la situación. El proceso pasaría por las siguientes fases:

1. Explorar los intereses de cada parte (también los propios), los que están detrás de sus posiciones explícitas.
2. Detectar los intereses comunes, los divergentes (sobre los que se producen asimetrías de preferencias) y los antagónicos.
3. Generar a partir de esa exploración de intereses nuevas propuestas de atributos negociales que puedan dar respuesta a los intereses en común y satisfacer simultáneamente, hasta donde sea posible, los intereses divergentes.
4. Organizar, desde el inventario abierto de cuestiones que estén en juego (o puedan estarlo) en la negociación, los intercambios y transacciones que optimicen las utilidades de los negociadores y construyan el acuerdo.
5. Remitir la resolución de los aspectos más antagónicos o distributivos a criterios o procedimientos imparciales e independientes de la voluntad de los negociadores.

A partir de esta reformulación, los negociadores pasan a ser corresponsables de la resolución inteligente de un problema utilizando para ello sus propias estrategias

### 5.3.1 Estrategia

La estrategia por definición es la manera en que cada parte trata de conducir la negociación con el fin de alcanzar los objetivos. Se pueden definir estrategias genéricas a partir de las cuales cada parte tendrá que decidir sus propias estrategias específicas. Las dos estrategias genéricas son las siguientes:

**1. Estrategia "ganar-ganar":** se busca que ambas partes ganen intentando llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del interlocutor. No se percibe a la otra parte como un contrincante, sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos. Este tipo de negociación genera un clima de confianza porque ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente favorable. Ambas partes se sentirán



satisfechas con el resultado obtenido, lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración, con lo que al final el beneficio a compartir puede ser mayor que el inicial. Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional, lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

**2.Estrategia “ganar-perder”:** cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente, sin preocuparle la situación en la que queda el otro. Mientras en la estrategia “ganar-ganar” prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación donde se ve a la otra persona como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que recurrir a la ley.

### 5.3.2 Las tácticas

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en **tácticas de desarrollo** y **tácticas de presión**. Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.

Por el contrario, las tácticas de presión sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- Aferrarse a la propia decisión sin concesiones o con condiciones mínimas, buscando el desgaste del interlocutor. Se busca su agotamiento hasta que ceda.



- Atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica a la otra parte.
- Presionar a la otra parte a través de un ultimátum, forzándole a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar.
- A través de exigencias crecientes realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- La táctica de la potestad consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con autonomía para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad del resto de socios (que plantearán nuevas exigencias). Esta táctica también puede ser útil si se utiliza para forzar que se acepten unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican, habrá que remitir la propuesta al resto de los socios (mucho más exigentes).

Después de haber analizado distintas tácticas a utilizar (o contra las que defenderse), el emprendedor ha de saber que la única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de la negociación, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

Aunque una negociación no se puede improvisar, el negociador no sólo ha de saber adaptarse a la evolución de los acontecimientos, sino que también es importante que sepa detectar la estrategia de la otra parte y tácticas que utiliza. De este modo será más fácil anticipar sus movimientos y tomar medidas oportunas.

No seas víctima, no cedas a las presiones, es más fácil defender un principio que una táctica ilegítima.

Fisher e Ury (1991)

### 5.3.3 Tipología de estrategias de negociación

- **Negociación de regateo**

Los patrones de concesiones son los intervalos entra la primera oferta y las sucesivas concesiones, que revelan información sobre si todavía son o no posibles más concesiones y sobre su posible alcance.

El patrón de concesiones puede ser el resultado de un cálculo estratégico diseñado especialmente para hacer creer que se ha conseguido la máxima rebaja razonable posible y que se ha llegado al momento de aceptar el precio (ejemplo de regateo del mercado oriental).

Si una persona ha consentido en colaborar en el despliegue y ajuste de los respectivos patrones de concesiones a partir de una primera oferta del interlocutor, uno se ha comprometido e



implicado también con su previsible resultado, haciéndose así corresponsable. El procedimiento del regateo produce resultados arbitrarios desde el punto de vista de los intereses profundos de los negociadores.

La primera recomendación es evitar hacer concesiones de gran intervalo, sea cual sea la posición en el regateo. Si se hacen tales concesiones, se pone de manifiesto que todavía se puede perder mucho más.

Otras dos recomendaciones muy útiles cuando se refiere a los cambios en las tomas de posición tanto de uno mismo como del otro negociador ya las apuntaba Schelling en 1980:

1. Cuando es uno mismo quien considera que ha de hacer una concesión, hay que tener en cuenta que dicha concesión afecta a las estimaciones del adversario sobre nuestra propia firmeza y además puede sugerir que la anterior posición es un fraude, lo que afectará a la credibilidad del resto de propuestas. Por eso es necesario encontrar una excusa para el cambio, preferiblemente en forma de una reinterpretación racionalizada de los fundamentos de nuestra posición anterior, reinterpretación que resulte persuasiva para el adversario.
2. Cuando estimamos que el adversario está por ceder y que no lo hace porque se siente comprometido con su anterior toma de posición, hemos de ayudar al adversario a salir de su compromiso mostrándole que puede hacerlo de manera consistente, ya que un análisis más afinado de los principios que estaban detrás de su posición le permite de hecho cambiarla sin que ello represente ninguna contradicción.

- **La toma de rehenes**

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el conocimiento de cuánto vale para la otra parte un elemento de los que están en juego. La solución pasa por tomar ese elemento como rehén y obtener completamente su valor.

La toma de rehenes es una estrategia que puede funcionar especialmente cuando hay varias cuestiones en juego y el contexto es conflictivo. Si una de las cuestiones es muy valiosa para una parte, la otra parte puede exigir un precio muy alto a cambio de ceder en otra.

Por ejemplo, si una parte tiene mayores costes temporales que la otra, esta última puede tomar como rehén el tiempo con el fin de obtener concesiones sustanciales en el objeto explícito de la negociación. Incluso los efectos de la toma de rehenes se puede anticipar sin necesidad de tomarlos definitivamente. A la otra parte le bastará con saber que podría ser así.

- **La amenaza estratégica**

Las amenazas estratégicas son las reglas de respuesta que castigan a la otra parte si no hace o deja de hacer una determinada acción pero, cuyo cumplimiento efectivo no está en el interés de quien las formula.

Las acciones constitutivas de respuesta no se llevarían a cabo si no estuvieran comprometidas. La razón de ello es que quien cumple efectivamente una amenaza estratégica castiga al otro, pero también a sí mismo y, de hecho, actúa contra sus propios intereses.



Ejemplo: en el caso de un emprendedor que está negociando el alquiler de una nave con el propietario de la misma, el hecho de que amenace con alquilar otra nave si el propietario no baja el precio, lo obligará a renunciar a esa nave o perderá credibilidad.

Si la amenaza estratégica tiene éxito, inducirá o disuadirá el comportamiento del otro y no tendrá que ser cumplida. Pero para tener éxito y ser operativa, la amenaza necesita, como toda regla de respuesta, estar dotada de credibilidad.

En realidad, quien formula una amenaza “no desea cumplirla porque no está en su interés llevarla efectivamente a término”. Por tanto, lo que sí está en el interés de quien formula la amenaza es tratar de que ésta sea creíble porque cuanto más creíble resulte que la amenaza se va a cumplir, menos probable será que se tenga que ejecutar realmente.

La credibilidad de las amenazas estratégicas se funda en la proporcionalidad, el compromiso y el valor de reserva. La primera condición para la credibilidad es que la amenaza sea, salvo en casos excepcionales, proporcionada al objetivo que se pretende obtener, esto es, lo suficientemente grande para ser tomada en serio y lo suficientemente pequeña para el adversario piense que se va a hacer efectiva.

Sin embargo, en general, las reglas de respuesta, aunque sean proporcionadas, necesitan estar aseguradas mediante algún tipo de compromiso. El compromiso irreversible con la amenaza es lo que puede hacer que nos tomen en serio.

En cuanto al valor de reserva, éste suministra credibilidad precisamente a la amenaza estratégica más frecuente: la que consiste en anunciar (o dar a entender) que se abandonará la negociación, si la otra parte no concede lo que se pide. Obviamente, estará en mejor situación para formular la amenaza quien tenga, comparativamente, un mejor valor de reserva en relación a los acuerdos posibles.

La amenaza es una gran tentación, pero se corre el riesgo de verse atrapado por la misma. Por eso, aunque pueda resultar eficaz en un momento dado, a la larga suele provocar contra-amenazas e inducir a una espiral de conflicto que desvíe la atención llevando a la ruptura. Antes de empezar hay que examinar cuidadosamente el contexto y las reglas del juego y estar muy seguro de que se dan las condiciones para que la amenaza funcione.

Por todo lo expuesto hasta ahora, conviene utilizar la táctica de transmitir la misma información constitutiva de la amenaza pero sin la estructura de la amenaza, es decir, presentar la consecuencia de castigo como algo ajeno a la voluntad de quien la formula. En lugar de “o baja el precio de la nave o no me interesa” es mejor “me ofrecieron ir a ver otras naves, pero tengo prisa y quiero dejar este tema cerrado cuanto antes”.

- **La promesa estratégica**

Si la amenaza estratégica suponía una posible penalización para la otra parte, la promesa estratégica implica una recompensa si hace o deja de hacer una determinada acción. Negocialmente, de forma análoga a la amenaza estratégica, la promesa nos vincula a una acción que no se llevaría a cabo si no estuviera comprometida por una regla de respuesta. En efecto, una vez obtenida la cooperación existe un incentivo a no cumplir la promesa.

La promesa es un compromiso con la otra parte y suele ser necesaria cuando las acciones últimas de uno o de los dos no estarán bajo el control del otro y puede existir algún incentivo a traicionar. En tal caso es necesario ofrecer una garantía. Para que la promesa funcione estratégicamente, es decir, para que sea creíble y motive a la otra parte a cooperar, el compromiso deberá ser irreversible y requerirá solvencia garantizada en la dimensión de que se trate. Normalmente, el instrumento que asegura el cumplimiento de las promesas son los contratos.

Por otro lado, el compromiso como mecanismo de auto-restricción que garantiza el cumplimiento de las reglas de respuesta, las dota de credibilidad. Para que el compromiso produzca el resultado deseado, también deberá ser proporcionado a su objetivo (como en el caso de la amenaza), irreversible (en principio uno no ha de poder liberarse por sí mismo) y comunicado (el adversario ha de conocerlo y entenderlo). Dixit y Nalebuff (1991) proponen distintas fórmulas para dotar de credibilidad a los compromisos y las agrupan bajo los siguientes principios:

1. El primer principio es el de cambiar la **estructura de recompensas**. De esta forma, se haría más costoso romper el compromiso que mantenerlo. El cambio en la estructura de recompensas se puede obtener mediante la suscripción de contratos y mediante el establecimiento y el uso de una reputación.

Los **contratos** cambian las ganancias del juego porque crean obligaciones con el otro negociador o con un tercero cuyo incumplimiento lleva aparejada una sanción.

La **reputación** la crea y la mantiene uno mismo, pero puede tener el mismo efecto que los contratos. Si sólo se negocia una vez, la reputación tiene poca importancia para garantizar un compromiso. Pero si se negocia muchas veces con unos y con otros la reputación se extenderá y con ella la percepción generalizada sobre la falta de compromiso en la negociación.

2. **Cambiar el modelo de funcionamiento del juego**. Se trata de hacer algún movimiento que limite la posibilidad de renegar del compromiso.

**Cortar la comunicación** después de anunciar o hacer una jugada puede hacer irreversible el compromiso con una opción determinada.

**Negarse uno mismo la posibilidad de la retirada** refuerza la credibilidad del compromiso de mantener la posición hasta las últimas consecuencias.

**Establecer un mecanismo automático de respuesta** que escape al propio control. Se trata de crear intencionadamente un riesgo que no se controla del todo para que el descontrol resulte intolerable a la otra parte obligándole a ceder.

**Moverse paso a paso**, o descomponer el compromiso en partes para hacer creíble el compromiso de cumplir cada parte. Es lo que se podría hacer en una empresa de carpintería metálica, donde se acuerdan pagos periódicos por instalaciones efectivamente realizadas.

3. **Utilizar a otros para ayudar a mantener el compromiso**. Hacer que otro negocie en nuestro nombre o actuar como si se negociara en nombre de otro/s. Si la otra parte acepta este modelo, estará en clara desventaja pues sólo ella podrá hacer concesiones efectivas para que la negociación avance. El intermediario siempre tendrá, después de las "consultas", la última palabra.



## 5.4 Seguimiento de la negociación

El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito. Cuando por fin se alcanza un acuerdo uno no puede arriesgarse a estropearlo planteando nuevas exigencias.

Un acuerdo no puede ser un compromiso verbal, sino que deberá ser plasmado por escrito. Esto permitirá interpretar fielmente los términos del mismo si durante su ejecución surgen diferencias y además puede servir de modelo para futuras renovaciones.

La importancia del acuerdo justifica cierto tiempo de reflexión antes de dar una respuesta definitiva, por lo que no hay que presionar para recibir una respuesta.

El documento donde se recoge el acuerdo exige una lectura reflexiva, debiendo uno cerciorarse de que recoge fielmente todos los puntos tratados y acordados. Cualquier duda que surja debe plantearse antes de firmarlo y tener la seguridad plena de que recoge exactamente lo que uno ha negociado.

Este documento, además de recoger los puntos principales que han sido tratados, deberá reflejar los acuerdos específicos que pueden tener gran trascendencia durante la vida del acuerdo. Renovación tácita o expresa, garantías aportadas por cada parte, actos que se consideran causa de incumplimiento, acontecimientos que permitirán cancelarlo anticipadamente, posibles sanciones a aplicar, etc.

Podría parecer que tras la firma del acuerdo con, por ejemplo, el propietario de la nave con la que hemos negociado el alquiler, nos podemos desentender del tema, pero no es así. El siguiente paso es el control y seguimiento de que se cumpla con todas las condiciones pactadas sobre plazos de pago, de renovación de alquiler, reparaciones en el inmueble, derechos de traspaso, etc.

Con un adecuado seguimiento y reclamación de los errores detectados, la empresa refuerza su posición ante futuras negociaciones ya que estos errores se pueden utilizar para forzar mejores condiciones.

Se debe hacer un control y seguimiento de las condiciones con clientes, proveedores, entidades financieras o colaboradores desde el primer día. Por ejemplo, en el caso de los bancos, se deben ir anotando cada uno de los movimientos. Sobre todo es necesario prestar atención a:

- Las liquidaciones y los movimientos bancarios
- Los importes nominales
- Los intereses y las comisiones
- Las fechas de valoración de las operaciones
- Gastos de terceros. Deberán justificar la naturaleza del importe de estos gastos
- Gestión eficiente. Se han de comprobar, evaluar y llevar un control del servicio que el banco ofrece

- Advertir y corregir errores. Detectar y reclamar los posibles fallos para conocer cuál es la entidad que más fallos comete.

Igual que un banco va a analizar el grado de rentabilidad de la empresa, la empresa deberá analizar también la rentabilidad de tenerte como cliente para poder re-negociar.



## **6. Supuesto práctico de diseño de presentación de un Plan de negocio**







## 6. Supuesto práctico de diseño de presentación de un Plan de negocio

### 6.1 Diseño de la presentación en Power Point

Para la elaboración de este supuesto práctico, se utiliza como ejemplo el caso de presentación del Plan de empresa de Carpintería metálica disponible en la página [www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es) (Recursos, Plan de empresa, Modelos de plan de negocio).

En cuanto a la estructura de presentación, se propone la ideada por Guy Kawasaki, aunque se recuerda adaptar dicha estructura a la información con la que se cuente, las características de la empresa y el tiempo del que se disponga para hacer la presentación (ver apartado 3.2).

Para que se pueda hacer un análisis comparado de una buena y una mala presentación en Power Point, se empezará por reflejar y comentar un mal ejemplo y a continuación un buen ejemplo de la misma transparencia.

El esquema de la estructura a seguir por apartados es la siguiente. En este caso, en lugar de plantear problemas y soluciones aportadas por la empresa (tal como propone Guy Kawasaki), se ha sustituido por presentación de promotores y empresa:

#### 1. Introducción

- Presentación de los promotores
- Presentación de la empresa

#### 2. Mercado

- Clientes
- Competidores
- Posicionamiento
- Comercialización

#### 3. Organización

- Organigrama

#### 4. Plan económico-financiero

- Plan de inversión
- Plan de financiación
- Cuenta de resultados



## 1. Introducción

### Presentación de los promotores

En la introducción del Plan de negocio se hace una breve presentación de emprendedor/es y empresa. Se recomienda buscar la proximidad con el auditorio desde el principio, a través de la comunicación visual y oral.

La primera transparencia resume el perfil de las personas promotoras del proyecto.

#### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

**INTRODUCCIÓN**

- **PROMOTORES**
  - XURSO PEREIRO E MANUEL CASTRO
  - FORMACIÓN EGB
  - CURSO DE CARPINTERÍA METÁLICA EN VALGA
  - EXPERIENCIA NO SECTOR
- **Instalaciós**
  - 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 demás estructuras
  - Experiencia no sector
- **Clientes**
  - Particulares
  - Empresas
  - Pequeñas empresas constructoras



En este caso, la mera descripción de CV y de características de la empresa, dificulta la proximidad con el público, además de cargar la transparencia con demasiado texto.

Se utilizan distintos tipos de letras, así como mayúsculas y minúsculas indistintamente. Se nota que se ha copiado del documento y se ha pegado en la transparencia, lo que pone de manifiesto que el emprendedor no se ha esforzado ni cuidado los detalles.

#### b) Ejemplo de transparencia con calidad 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 el Plan de negocio se utilizan citas que hablan sobre la experiencia. Esto permitirá enlazar con una referencia a la trayectoria profesional de los emprendedores, demostrando así que su “saber hacer” en el sector de la carpintería metálica está relacionada con su experiencia por cuenta ajena.

Este tipo de introducción basada en la vida personal y profesional de los emprendedores es recomendable cuando la formación de los mismos es escasa y las referencias al CV se hacen de forma tangencial.

En este caso, no sólo creará lazos con el público, sino que además servirá para contar alguna anécdota, casos de éxito, problemas y soluciones aportadas a los clientes de su antigua empresa.

### Presentación de la empresa

Una vez presentados los emprendedores, a continuación se hará una presentación de la nueva empresa, Carmetal, S.L.

La introducción de la misma puede abordarse a partir del planteamiento de un problema (detección de necesidades del cliente) o desde la solución al mismo. En este caso, se ha optado por presentar la empresa desde la explicación del contexto socioeconómico y la estimación del mercado potencial según datos extraídos del Instituto Galego de Estadística (IGE).

El objetivo de esta presentación sería poner de manifiesto que se conocen las necesidades genéricas y específicas de potenciales clientes que quieran llevar a cabo algún tipo de instalación de carpintería metálica en cierres, puertas o ventanas.

#### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

INTRODUCCIÓN	
Cuadro Tipología y número de viviendas susceptibles de ser reformadas	
<b>Barbanza</b>	<b>45.474</b>
Viviendas familiares	26.052
Edificios	18.697
Locales	2.825
<b>Santiago</b>	<b>107.543</b>
Viviendas familiares	69.372
Edificios	31.081
Locales	7.090
<b>Zona Muros</b>	<b>12.441</b>
Viviendas familiares	6.278
Edificios	5.289
Locales	874
<b>TOTAL</b>	<b>167.558</b>

En esta transparencia, como continuidad de la anterior, se hablará del contexto socioeconómico de crisis y el aumento de la rehabilitación de viviendas frente a la compra de vivienda nueva. La tabla servirá para ilustrar la necesidad de mercado.

Igual que en la transparencia anterior, no hay un cuidado por la estética y el diseño de los datos presentados.



## Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:

INTRODUCCION				
	Tipología y número de viviendas susceptibles de ser reformadas		Número de clientes potenciales en 2001 en las 3 comarcas	
	<b>BARBANZA</b>	<b>45.474</b>	<b>Barbanza</b>	<b>2.684</b>
	<b>viviendas familiares</b>	26.052	<b>SANTIAGO</b>	10.695
	<b>Edificios</b>	18.697	<b>O SAR</b>	655
	<b>Locales</b>	2.825	<b>TOTAL</b>	<b>14.034</b>
	<b>SANTIAGO</b>	<b>107.543</b>		
	<b>viviendas familiares</b>	69.372		
	<b>Edificios</b>	31.081		
	<b>Locales</b>	7.090		
	<b>O SAR</b>	<b>12.441</b>		
	<b>viviendas familiares</b>	6.278		
	<b>Edificios</b>	5.289		
	<b>Locales</b>	874		
	<b>TOTAL</b>	<b>167.558</b>		



Las imágenes servirán para ilustrar distintos acabados en carpintería metálica, pero sobre todo para demostrar el conocimiento en tendencias constructivas de exterior y diseño de interiores, sin descuidar las preferencias del cliente por estilos clásicos o más modernos.

En este caso también se justifica la existencia de la empresa partiendo del contexto socioeconómico y el aumento de la rehabilitación de viviendas frente a la compra de vivienda nueva. Las ilustraciones se combinan con tablas de datos sobre estimación de mercado de rehabilitación, según datos extraídos del IGE.

El uso de información estructurada facilita la comprensión de los datos sin que la imagen desvíe la atención.

## 2. Mercado

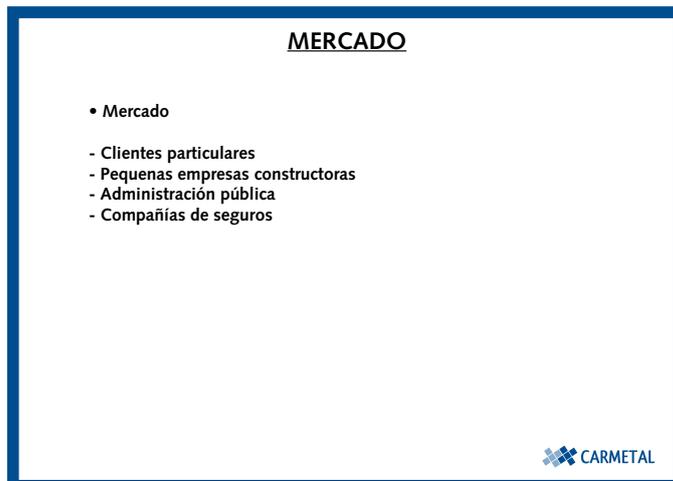
### 2.1 Clientes

Presentados promotores y empresa, un buen análisis de mercado es fundamental para generar credibilidad en el análisis integral de empresa y entorno. Por eso se debe demostrar no sólo conocimiento exhaustivo de clientes y competidores, sino que esta información debe ser coherente con el resto de los datos y el discurso.

Se empezará analizando la tipología de clientes y una estimación de mercado real y potencial basada en datos cuantitativos y cualitativos.

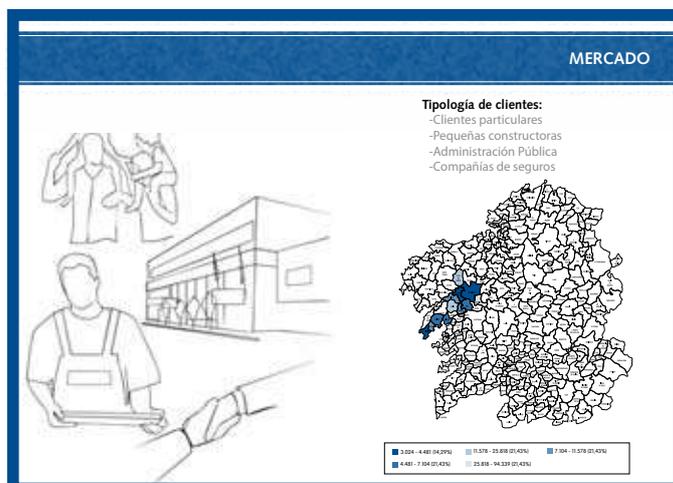


### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:



La información sobre mercado que contiene esta transparencia es tan básica, que será complicado justificar el segmento seleccionado sin más información adicional que de credibilidad a la información aportada por el emprendedor durante la exposición (datos, estadísticas, mapa, etc.).

### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:



El texto servirá de guión básico para describir el tipo de cliente de la empresa. Información cuantitativa (mapa con datos de población) y cualitativa (imágenes de tipos de clientes) servirán para ilustrar las explicaciones acerca de las características del mercado de la carpintería metálica en general y del público objetivo en particular.

Se recomienda apoyar las explicaciones con referencias a la trayectoria profesional previa (preferencias, gustos, tendencias, etc.), de manera que se demuestre el conocimiento profundo de los distintos segmentos de mercado.



## 2.2 Competencia

El análisis de la competencia, como el análisis de los clientes, deberá estar basado en un estudio previo sobre número y características destacables de cada empresa analizada.

### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

**MERCADO**

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



La información que se recoge en esta transparencia es tan básica y confusa, que el emprendedor tendría que ser muy buen comunicador para compensar la baja calidad de la presentación en Power Point. Por un lado, no se utiliza ningún elemento visual que anime o transmita credibilidad a la información. Por otro lado, no se hace ningún tipo de diferenciación entre las empresas competidoras y los productos sustitutivos.

### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:

**MERCADO**

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

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.



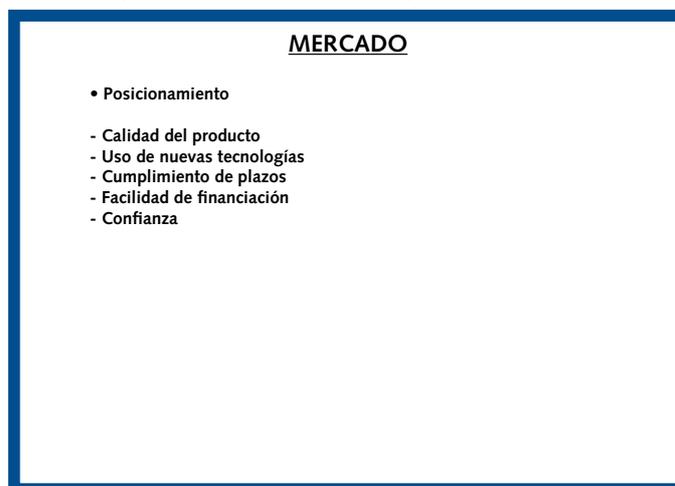
Siguiendo el hilo de la transparencia anterior, en este caso se demostrará el conocimiento de la competencia. Datos sobre empresas de la competencia (directa y productos sustitutivos), así como la forma de actuar, debilidades, fortalezas y tendencias de las empresas competidoras, permitirán describir el hueco de mercado que ocupará la empresa. Esta información se completará en la siguiente transparencia en la que se hablará del posicionamiento y la estrategia de comunicación.



## 2.3 Posicionamiento

El posicionamiento será fundamental para comprobar la coherencia de la información proporcionada hasta el momento, ya que servirá para definir las estrategias a seguir por la empresa y la imagen que se quiere transmitir al cliente.

### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:



Las claves del éxito de Carmetal, S.L. se corresponden con los factores que determinan el posicionamiento de la empresa. En este sentido, la transparencia recoge los elementos de diferenciación a destacar frente a la competencia. Una vez más, la mera enumeración de los factores de éxito no sirve para ilustrar ni captar la atención de la audiencia.

### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:



El texto sirve de guión para explicar las características diferenciadoras de la empresa y las imágenes serán el apoyo visual para explicar la imagen corporativa (por ejemplo, a través del diseño de las tarjetas de visita).



## 2.4 Comercialización

La comercialización es el último punto a analizar dentro del apartado de mercado. La definición de las estrategias de comunicación y comercialización serán, una vez más, coherentes con la información transmitida hasta el momento sobre empresa, mercado y posicionamiento. Llegados a este punto, quedaría definido el marketing mix de la empresa.

### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

**MERCADO**

• **Determinación del precio de venta:**

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

• **Acciones de promoción**

- Web de la empresa
- Rótulo del establecimiento
- Vehículos rotulados
- Papel de empresa
- Targetas corporativas
- Ropa de trabajo
- Díptico informativo
- Guías telefónicas
- Merchandising



A pesar de ser este el apartado referido a la comunicación, comercialización y distribución del producto, la información recogida en la transparencia, además de estar redactada con distintos tipos de letra, no ofrece información relevante sobre el proyecto o el producto.

Teniendo en cuenta que podría dar mucho juego ilustrar la información con imágenes, una vez más se recurre a la simple enumeración con sobrecarga de texto.

### b) Ejemplo de transparencia con calidad 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 €
Otros (puertas garaje, etc.)	120



Las imágenes y el texto de esta transparencia servirán para describir los componentes del marketing mix, así como las estrategias de comunicación de la empresa (vehículos y vestuario de trabajo rotulado, merchandising, catálogos, página web, etc.)



### 3. Organización

#### 3.1 Organigrama

La organización interna de la empresa consiste en describir la relación de puestos de trabajo y tipo de estructura organizativa del personal. Es un error común en los planes de empresa, reflejar una organización interna de personal que no tiene capacidad para abastecer la estimación de mercado.

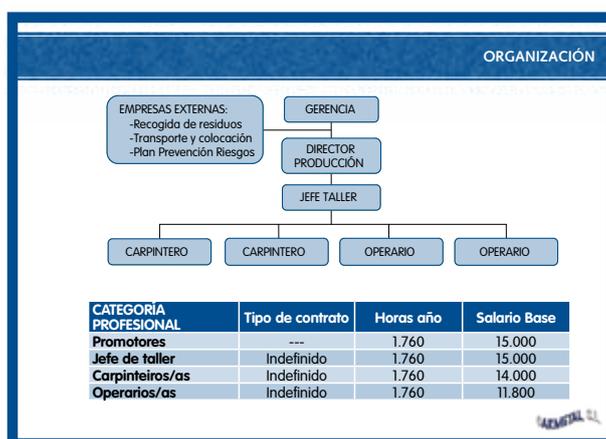
Contemplar la subcontratación de otras empresas o contrataciones temporales de personal cuando existan épocas del año con más demanda de la habitual pueden ser la solución.

##### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

Puesto de trabajo	nº de personas
Gerente	1
Director producción	1
Jefe de taller	1
Carpintero/a metálico	2
Operario/a	2



En este caso la utilización de una tabla no facilita la explicación de la estructura del cuadro de personal, la relación de puestos de trabajo y las tareas y responsabilidades asignadas a cada puesto.



##### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:

En este caso, el organigrama de la empresa sirve para explicar las relaciones entre socios, mandos intermedios y operarios, subcontratación de empresas externas y responsabilidades y tareas de cada puesto.

En la tabla se puede ver el desglose de salarios para cada uno de los puestos de trabajo creados.

## 4. Plan económico-financiero

### 4.1 Plan de inversión

El Plan económico-financiero indica la rentabilidad económica y financiera del proyecto empresarial. Por eso es necesario conocer y saber justificar de donde sale cada cifra.

En el primer punto de análisis, se reflejan las partidas de inversión desglosadas en gastos de constitución, inmovilizado material e inmovilizado inmaterial.

#### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

PLAN ECÓMICO	
• Inversión	
Concepto	Importe
Gastos constitución	4000
Inmovilizado mate	72.500
Inmovilizado inmaterial	1
<b>TOTAL</b>	<b>88.740 €</b>

Es un error habitual la confusión que, como en este caso, se produce al mezclar castellano con gallego (en castellano se dice inversión y no investimento).

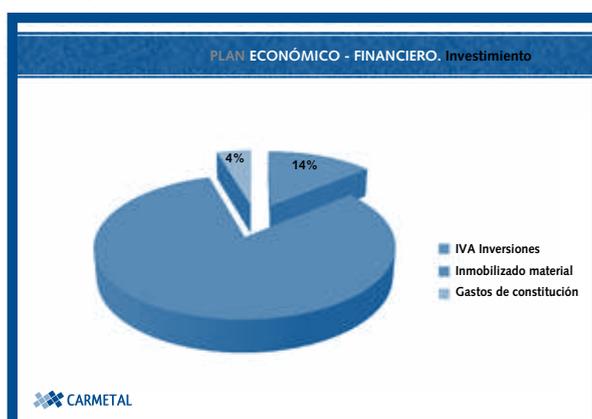
Por otro lado, como no se refleja el IVA, la suma de las partidas recogidas en la tabla no coinciden.

Además, dado que es un resumen de los datos relevantes, no tendría sentido recoger una partida (inmovilizado inmaterial) en blanco.

Finalmente, comentar que si se recoge el símbolo del euro en una de las cantidades, debería recogerse igualmente para el resto (utilizando una tipografía coherente).

En todo caso, facilitaría la comprensión recoger los datos en un gráfico con el desglose de las partidas.

#### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:



El gráfico de esta transparencia permite visualizar la importancia (según tamaño) de las partidas de inversión.

A partir de un gráfico como este, el emprendedor deberá conocer de memoria el desglose del inmovilizado por si alguien tiene curiosidad por conocer el valor destinado a alguna partida específica (instalaciones técnicas 24.000 €, maquinaria 24.500 €, utillaje 3.500 €, etc.).

## 4.2 Financiación

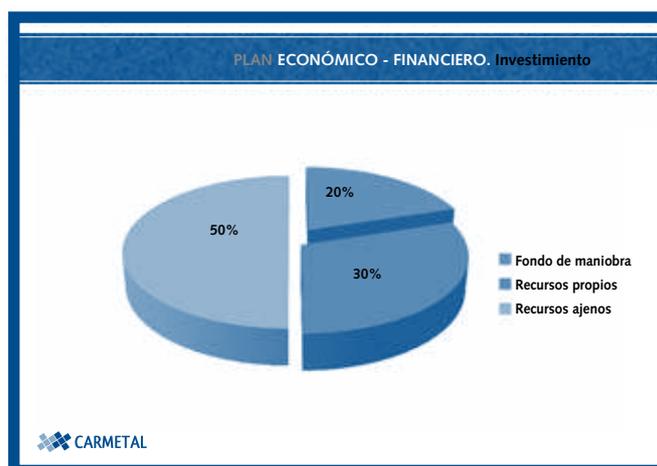
En este punto sobre financiación, se explicará cual es el origen de los fondos que permitirán hacer frente a las partidas de inversión analizadas anteriormente.

### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:



La información incompleta en la tabla induce a error si no se especifica que 29.500 € de diferencia entre la inversión y la financiación se corresponden con el fondo de maniobra, tras solicitar un crédito por importe de 50.126 €.

### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:



En este caso, el gráfico recoge los importes de financiación propia, financiación ajena y el fondo de maniobra que permitirá a la empresa sufragar gastos durante los primeros meses de vida de la empresa.



### 4.3 Cuenta de resultados

La cuenta de resultados indica la rentabilidad de la empresa durante los cinco primeros años de vida. Hacer comparativas o referencias sobre estimaciones de ingresos y gastos servirá para hacer creíbles los resultados. Por ejemplo, referencias a datos extraídos de la experiencia anterior, a la competencia o información facilitada por proveedores pueden ser la respuesta a alguna pregunta prevista.

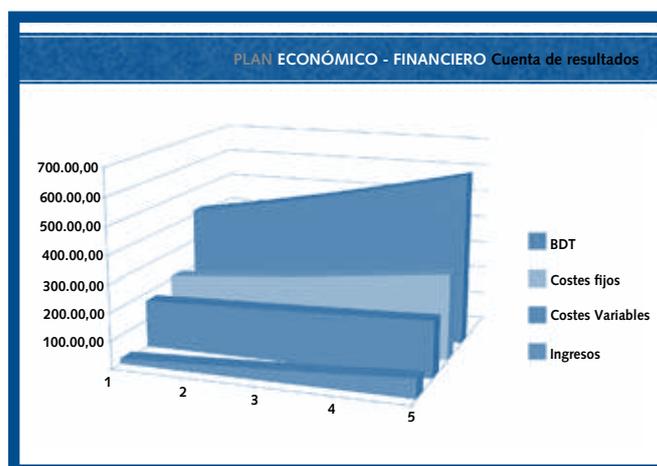
#### a) Ejemplo de transparencia con calidad baja:

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

La tabla con la cuenta de resultados contiene demasiada información, que no será de utilidad para el público si no se centra en los datos más relevantes.



#### b) Ejemplo de transparencia con calidad aceptable:



En este caso, la información se centra en aquellos datos más relevantes de la cuenta de resultados: estimación de ingresos, costes fijos, costes variables y resultados netos de la explotación. Estas son las cifras que estarán a la vista.

Aunque la cuenta de resultados aquí presentada recoge los datos más importantes de un plan de negocio, se recomienda contar con una última transparencia con toda la información, por si alguien quiere conocer algún dato concreto.

## **7. Bibliografía y direcciones Web de interés**







## 7. Bibliografía y direcciones Web de interés

### 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. Direcciones web de interés

<http://www.bicgalicia.es>

[http://www.ite.educacion.es/w3/recursos2/estudiantes/estudiante/op\\_11.htm#06](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>







