

# EL PROCESO DEL NEGOCIO

“Por cada cien personas que buscan seguridad, hay una que se anima a arriesgar su fortuna.”

Paul Getty

“Siempre habrá mayor cantidad de personas que no son clientes que los que sí lo son.”

Peter Drucker

Todo empieza con una idea que tiene una persona y que está referida a un determinado producto o servicio. Antes de pasar a la etapa del plan, que requerirá mucho tiempo de análisis y abundantes recursos, es necesario realizar un pequeño análisis de la situación.

En primer lugar, como la idea que tiene es la de un producto debe esforzarse por imaginar en qué negocio se encuentra ese producto. Ya que el negocio describe lo que se va a hacer con el producto.

Esta definición es mucho más difícil de lo que parece.

Antes de pasar al detalle que supone el plan de negocios, es conveniente pensar el proceso en términos globales. El negocio va a ser atendido por una empresa, por ejemplo, la empresa que está creando un entrepreneur, para atender un mercado compuesto por consumidores, a través de la oferta de productos.

Ejemplo: Imaginemos a un entrepreneur que tiene la idea de un nuevo tipo de bebida energética. Antes de escribir un plan de negocios, debe preguntarse: ¿En qué industria opera esta bebida (bebidas funcionales, bebidas deportivas)? ¿Qué otros productos podrían desarrollarse en el mismo negocio (barritas energéticas, suplementos)? ¿Cuáles son los riesgos de desarrollar, fabricar y vender este producto?

Existen 3 tipos de planeamientos:

- Planeamiento **estratégico** → que es el que opera sobre la economía simbólica de deseos e imágenes. Es la relación entre la empresa y el mercado.
- Planeamiento **comercial** → Que es el que opera sobre la economía monetaria de medios de pago. Es la relación entre la empresa y el producto.
- Planeamiento **operativo** → Que es el que opera sobre lo material y sobre la conexión entre consumidores y productos. Es la relación entre producto y mercado.

Al realizar un plan de negocios se deben evaluar los cinco riesgos de todo negocio naciente:

1. Riesgo de desarrollo: ¿puede el producto ser desarrollado?
2. Riesgo de fabricación: si se desarrolla, ¿puede ser fabricado?
3. Riesgo de mercado: si se fabrica, ¿puede ser vendido?
4. Riesgo gerencial: si se vende, ¿puede lograr ser rentable?
5. Riesgo de crecimiento: si es rentable, ¿puede crecer?

El plan de negocios se estructura en cinco etapas clave que permiten desarrollar modelos de ingresos y egresos claros. En este proceso, se analizan diferentes opciones de alianzas

estratégicas y fuentes de financiación, privilegiando el capital de riesgo por sobre la financiación bancaria tradicional basada en garantías. En la economía emprendedora, el financiamiento se basa en el “crédito en la persona”: el capitalista de riesgo invierte confiando en la capacidad y habilidad del emprendedor para hacer rentable el proyecto, asumiendo el riesgo directamente, a diferencia del banco que presta dinero respaldado por garantías. Además, estos inversores pueden aportar equipos gerenciales cuando consideran necesario, fortaleciendo la gestión del negocio. Así, el capital de riesgo impulsa la innovación y el crecimiento, mientras que los bancos se enfocan en facilitar operaciones financieras a corto plazo para apoyar la dinámica empresarial sin asumir riesgos de negocio.

## Las etapas del plan de negocios

Hay cinco etapas del plan de negocios

1. Definición del mercado
2. Mercado
3. Competencia
4. Management y operaciones
5. Finanzas

El plan de negocios debe ser coherente con el escenario y tiene un doble objetivo:

- a) mostrar las posibilidades concretas del negocio con un horizonte determinado, y
- b) atraer a posibles inversores, capitalistas de riesgo y/o directores de una empresa al negocio

Cada una de las etapas planteadas, a su vez, describe el plan de negocios en los siguientes términos:

### 1. Definición del negocio (información primaria)

- a) Misión del negocio (qué vendemos, a quién se lo vendemos, y con qué ventaja competitiva).
- b) Estrategia competitiva.
- c) Estrategia de ingreso.
- d) Posicionamiento (como queremos que nos perciba el mercado).
- e) Pricing (cual es el mejor precio para nuestro producto).

### 2. Mercado (información de los consumidores)

- a)Cuál es el comportamiento típico del consumidor hacia el producto.
- b)Cuál es el tamaño del mercado sobre la base de la estrategia competitiva estipulada y las variables de segmentación demográficas, psicográficas, de adopción, etc., determinadas para el posicionamiento.
- c) Cuáles son los canales de comercialización más adecuados para el producto.
- d)Cuál es el timing del negocio.

Como resultado de estas dos etapas que componen el ciclo de marketing, se obtiene un modelo de ingresos del negocio que indica que posibilidades ciertas tiene el negocio de producir ventas e ingresos.

### 3. Competencia (posibilidades de levantar barreras de ingreso)

- a) Cuáles son las posibles alianzas estratégicas que pueden llevarse a cabo con los distintos actores del escenario competitivo.
- b) Cómo se pueden aprovechar los actuales competidores, viéndolos como oportunidades y no como amenazas, planteando las diferentes estrategias de defensa y ataque.
- c) Cómo funciona en el sector el efecto sustitución, que genera competencia encubierta para nuestro producto.

### 4. Management y operaciones (el armado de la empresa para lograr ventajas competitivas)

- a) Cuáles son las diferentes funciones, responsabilidades y descripción de tareas de cada una de las personas en el negocio.
- b) Cuáles son los diferentes procesos que deben ensamblarse para el lanzamiento y el desarrollo del negocio.
- c) Cómo van a llevarse a cabo el control de gestión, la presupuestación operativa, la inversión inicial y posterior, y el cronograma general de actividades.

Como resultado de estas dos etapas que componen el ciclo de management, se obtienen un modelo de egresos y un modelo de capital que indican exhaustivamente como sale el dinero de la empresa y con qué tablero de comando se monitorean los corrimientos que existen de los patrones preestablecidos.

### 5. Finanzas (flujo de fondos del negocio)

- a) Qué capacidad tiene el negocio para generar un flujo de fondos positivo (modelo de ingresos menos modelo de egresos).
- b) Qué capacidad tiene el flujo de fondos positivo para repagar la inversión realizada y permitir la evaluación por parte de los accionistas y/o inversores.

El plan de negocios no es un documento estático, sino un proceso evolutivo que se adapta al desarrollo estratégico de la empresa. Este proceso permite:

- Reposicionar el negocio
- Abandonar actividades riesgosas
- Articular tareas rápidamente

## Antes de empezar a escribir el plan

Al haber tanto entusiasmo en el lanzamiento de todo nuevo negocio es necesario enfriarse escribiendo un plan que obligue al equipo a pensar en forma estratégica, y no simplista e intuitivamente. Esto trae muchos problemas y es aquí donde se demuestra el profesionalismo del gerente.

Al iniciar un negocio hay un peligro con poner objetivos irreales o incompatibles, un ejemplo sería querer convertirse en líder de mercado en un año con recursos limitados es un objetivo que suena ambicioso, pero puede ser utópico si no se cuenta con el capital, el equipo o la infraestructura adecuada. Para evitar esto, es fundamental realizar un análisis de escenarios futuros.

Si los objetivos no son viables se puede llegar hasta a abandonar el negocio.

Otro error común es depender de solo un producto. Volviendo al ejemplo del principio de la presentación, si desarrollamos una bebida energética, no estamos solo en el negocio de las

bebidas, sino en el de la energía, el bienestar o el estilo de vida. Esto nos lleva a pensar en una gama de productos complementarios que diversifiquen la oferta y reduzcan riesgos.

Depender de un solo producto nos hace vulnerables a los vaivenes del mercado y al ciclo de vida de ese producto. Si ese producto falla o queda obsoleto, el negocio entero se tambalea.

Un riesgo “antipático” pero muy real es la tentación de incluir amigos o familiares en el negocio, especialmente si están desempleados o ya trabajan con el emprendedor en un proyecto en declive. Como dijo David Rockefeller: “No hagas negocios con amigos ni enemigos”. Aunque sean profesionales capacitados, las relaciones personales pueden generar conflictos que desgastan la dinámica laboral.

## Diferencias entre un Nuevo Negocio y un Nuevo Lanzamiento

El plan de negocios varía según el contexto del negocio:

### ❖ Nuevo Negocio:

- Requiere un nuevo sistema, un nuevo management y una nueva concepción estratégica, ya que no existe una estructura previa.
- Implica alta incertidumbre y riesgos menos predecibles.
- El éxito depende en gran medida de quién lidere las operaciones y de la consistencia del plan diseñado, especialmente en la etapa inicial de alta vulnerabilidad.
- Ejemplo: Una empresa que desarrolla un nuevo dispositivo médico debe crear desde cero un equipo gerencial, procesos operativos y estrategias de mercado.

### ❖ Nuevo Lanzamiento (en una organización existente):

- Se beneficia de una estructura organizativa preexistente, con muchos problemas ya resueltos.
- Los riesgos de arranque son más predecibles, ya que la empresa cuenta con recursos y conocimientos previos.
- El equipo gerencial se pone a prueba durante el lanzamiento, pero opera en un entorno más estable.
- Ejemplo: Una empresa de bebidas establecida que lanza una nueva línea de jugos orgánicos aprovecha su red de distribución y experiencia en marketing.

## Enemigos internos del plan de negocios

Wilensky identifica “enemigos” que pueden sabotear el plan, estos son:

- Entropía gerencial: Caos por exceso de gerentes o alta rotación.
- Cultura hiperactiva: Hacer por hacer, sin reflexionar.
- Enfoque cortoplacista: Ver la inversión como gasto.
- Ideología creativista: Priorizar el instinto sobre la racionalidad.
- Empirismo: Ignorar lo posible y enfocarse solo en lo observable.

El plan debe actuar como una lente que enfoca el negocio desde la distancia correcta, ajustando tácticas o redefiniendo el posicionamiento según el contexto.

## La importancia de un plan de negocios sistémico

Un plan de negocios no es solo un documento; es una hoja de ruta que describe cómo llevar la empresa desde donde está hasta donde quiere estar, considerando un entorno que cambia constantemente.

Un buen plan considera:

- ❖ **Escenarios cambiantes:** Anticiparse a los cambios del mercado y ajustar estrategias.
- ❖ **Factibilidad:** Evitar utopías y enfocarse en lo posible con los recursos disponibles.
- ❖ **Coherencia:** Alinear los objetivos del negocio con los personales del emprendedor.

En economías competitivas o entornos turbulentos, la “picardía” o experiencia práctica del gerente marca la diferencia.

## La importancia de los objetivos personales

Antes de escribir el plan, el emprendedor debe tener claros sus objetivos personales, ya que estos definirán la filosofía de la organización.

Alguno de ellos podrían ser:

¿Qué tamaño quiero que tenga mi empresa?

¿Quiero una oficina en el centro o en las afueras?

¿Busco crecimiento agresivo o estabilidad?

Si los objetivos personales no están alineados con los del negocio, surgirán crisis.

## Ventajas competitivas de un plan bien diseñado

Para las PyMEs, tener un plan de negocios es una ventaja competitiva, ya que muchas no lo tienen. Esto permite analizar no solo a los competidores tradicionales, sino también a fuerzas como los productos sustitutos, que pueden ser más peligrosos en mercados dinámicos

Un plan sistémico ayuda a:

- ❖ Redefinir el negocio si es necesario.
- ❖ Aliviar la dependencia de los caprichos del emprendedor.
- ❖ Fomentar un pensamiento estratégico a mediano y largo plazo.

En las PyMEs, el emprendedor suele tener un rol dominante, a diferencia de las corporaciones, donde los accionistas equilibran las decisiones. Por eso, un plan bien estructurado es un antídoto contra decisiones impulsivas.

## La lógica del Venture Capital

El venture capital funciona de la siguiente manera:

### 1- Las ideas solas no bastan

Una gran idea no vale nada si no se convierte en un negocio viable. El trecho entre una idea y un negocio exitoso es enorme, y el “cementerio de las ideas” está lleno de proyectos que fallaron por errores en su presentación o ejecución. Los emprendedores a menudo culpan a los inversores por “no entender” su negocio, pero el problema suele estar en una mala definición del proyecto.

Un negocio se define en dos niveles:

- **Conceptual:** ¿Qué es el negocio? ¿Cómo se inserta en el mercado?
- **Técnico:** Estrategias de marketing, posicionamiento, construcción de marca, etc.

### 2- Dos ideas rectoras fundamentales

¿Qué es un negocio? Simple: se vende, se cubren los gastos y sobra dinero. Si no sobra dinero, no hay negocio, solo una empresa que puede sobrevivir temporalmente, pero no a largo plazo. Esto, que llamamos la “ley de los grandes números”, es algo que los *venture capitalists* detectan de inmediato. Una idea fascinante no basta si no genera rentabilidad.

La empresa como tres subsistemas:

- **Entrepreneur:** El soñador, motivado por dejar una marca, no solo por el dinero. Vive en un mundo idealista.
- **Capitalista:** Enfocado en el retorno financiero, es el componente “duro” que aporta recursos, pero no entiende el mundo del emprendedor.
- **Gerencial:** El puente entre ambos. Su misión es traducir la visión del emprendedor en un lenguaje que el capitalista entienda: el plan de negocios. El gerente busca fama y dinero, y su profesionalismo es clave para que el negocio supere el punto de equilibrio.

El éxito de una empresa depende exclusivamente del subsistema gerencial, ya que es quien gestiona los recursos y lleva el plan a la realidad.

### 3- Cómo funciona la lógica del Venture Capital

Los emprendedores no suelen llegar directamente a los inversores. Aquí entra el **fondo de venture capital**, un intermediario que actúa como una “central de inteligencia”. Estos fondos están formados por exgerentes corporativos con experiencia y redes de contactos, lo que les permite:

- Entender el negocio del emprendedor.
- Persuadir a inversores para que financien el proyecto.

El proceso es el siguiente:

1. CASH IN: El fondo de *venture capital* recauda dinero de sus inversores y compra una porción minoritaria del negocio (generalmente alrededor del 25%). Este aporte inicial permite al emprendedor poner en marcha la empresa.
2. Gestión y crecimiento: Durante un período (por ejemplo, 5 años), el fondo aporta no solo capital, sino también *management* de primera línea, contactos con proveedores y redes comerciales para construir una marca sólida.
3. Salida (Exit): Al cabo de esos años, el fondo vende su participación a un Banco de Inversión en una Oferta Pública Inicial (IPO). El banco negocia un precio para las acciones, las vende a inversores calificados en el mercado primario, y estas comienzan a cotizar en el mercado secundario.

Este ciclo beneficia a todos:

- ❖ El Banco de Inversión gana con la compraventa de acciones.
- ❖ El fondo de venture capital recupera su inversión, paga a sus inversores (con retornos de hasta 10 veces lo invertido) y obtiene ganancias.
- ❖ El emprendedor ve crecer el valor de su empresa, ya que conserva la mayoría accionaria.
- ❖ Los inversores del mercado negocian acciones y generan derivados financieros.

#### 4- Cómo atraer al venture capital

Para que un fondo de *venture capital* invierta, el plan de negocios debe ser claro, creíble y alineado con los intereses del mercado. Aquí entra un cálculo clave: determinar qué porción accionaria ofrecer al fondo a cambio del CASH IN. Esto se basa en:

- ❖ Ganancia proyectada en el año 5 (G5): Extraída del cuadro de pérdidas y ganancias del plan.
- ❖ Relación Price/Earning (p/e): Un indicador del sector industrial, que refleja cuánto está dispuesto a pagar el mercado por cada unidad de ganancia.
- ❖ Cantidad de acciones emitidas: Definida en la estructura legal-societaria del plan.

El algoritmo para calcular la porción accionaria (*ownership*) es:

1. Calcular la ganancia por acción (GPA) en el año 5:  $G5 \div \text{cantidad de acciones}$ .
2. Calcular el precio proyectado de la acción (PPA):  $GPA \times p/e \text{ del sector}$ .
3. Calcular el valor futuro de la compañía (VF):  $PPA \times \text{cantidad de acciones}$ .
4. Calcular el valor presente (VP):  $VF \div (1 + \text{tasa } \textit{venture capital})^5$ .
5. Calcular el ownership:  $CASH IN \div VP$ .

El *ownership* debe ser menor al 50%, ya que los fondos de *venture capital* buscan participaciones minoritarias, no el control. Si el cálculo arroja más del 50%, el plan debe revisarse:

- ❖ Reducir el CASH IN (difícil, ya que está calculado según necesidades reales).
- ❖ Aumentar el VP, lo que implica aumentar el VF mediante una mayor G5. Esto requiere rehacer el plan: ajustar el modelo de negocio, optimizar costos, agregar canales de venta, etc.

#### 5- Alineación con el mercado: ROI y ROE

Un negocio nuevo debe insertarse en un sector con competidores establecidos, y su plan debe alinearse con ratios de mercado como el ROI (retorno sobre la inversión) y el ROE (retorno sobre el patrimonio). Estos indicadores hacen el negocio atractivo para el fondo:

- $ROI = \text{Margen neto} \times \text{Giro de activos}$ : Define combinaciones aceptables de rentabilidad y eficiencia operativa, representadas en hipérbolas (ISOROI).
- $ROE = ROI \times \text{Eficiencia de finanzas}$ : Incorpora el impacto del apalancamiento financiero.

El diseñador del plan debe asegurarse de que estos indicadores estén dentro de los rangos aceptados por el sector (cuadrilátero sombreado en las figuras del texto). Esto demuestra que el negocio es competitivo y viable.

#### 6- Competidores y claridad conceptual

Un plan de negocios compite en dos frentes:

1. Los players del sector industrial: Competidores directos, sustitutos o potenciales.
2. Otros planes de negocios: Presentados al mismo fondo de *venture capital* en el mismo período.

Para destacar, el plan debe mostrar:

- Claridad conceptual: Entender cómo funciona el mercado de capitales y el rol de cada actor (emprendedor, fondo, banco de inversión, inversores).
- Profesionalismo gerencial: Un equipo capaz de ejecutar el plan y generar confianza.

Trabajar en indicadores como *ownership*, ROI y ROE no solo hace el plan atractivo, sino que obliga al equipo a analizar el negocio en profundidad, identificando fortalezas y debilidades.

Pequeña conclusión del *venture capital*:

La lógica del *venture capital* es un ciclo virtuoso que conecta la visión del emprendedor con el pragmatismo del capitalista a través del profesionalismo gerencial. Un plan de negocios exitoso traduce la idea en un proyecto rentable, calcula con precisión la participación accionaria a ofrecer y se alinea con los indicadores del mercado. No basta con una gran idea; se necesita un plan que convenza al fondo de *venture capital* de que el negocio



generará valor para todos los involucrados. Al final, el éxito depende de la capacidad del subsistema gerencial para unir los mundos del emprendedor y el capitalista.

## Consejos útiles para la redacción de un plan de negocios

El plan de negocios no es simplemente una carpeta, sino un proceso continuo de pensamiento estratégico. Su verdadero valor está en la capacidad del emprendedor para planificar con visión de corto, mediano y largo plazo. Un buen plan refleja convicción, claridad y profundo conocimiento del negocio.

La estructura del plan debe incluir tres elementos clave: un documento principal de hasta 50 páginas detallando las cinco etapas (definición del negocio, mercado, competencia, management y operaciones, y finanzas), un executive summary breve y potente, y una presentación audiovisual profesional que apoye la comunicación sin recargarla visualmente.

### ► El plan debe ser escrito para uno mismo

Es fundamental que el emprendedor crea en su propio plan antes de compartirlo. La autenticidad y el compromiso personal son más convincentes que cualquier número exagerado. Si el plan no convence a quien lo redacta, no tiene sentido presentarlo.

### ► Cuando llegue el momento de mostrar el plan a otro

Los inversores evalúan tres aspectos clave: la conexión con el mercado (comprensión del público y ventaja competitiva), la calidad del equipo gerencial (experiencia y compromiso), y el modelo financiero (generación de flujo de caja positivo). Para muchos inversores, “cash is king”.

### ► Un tema fundamental en el análisis financiero es el capital de trabajo

El 95% de las empresas no supera los cinco años, y la causa principal es la falta de capital operativo. Es esencial planificar con precisión qué va a pasar, cuándo, cuánto costará y quién será responsable. Las ganancias no equivalen a efectivo, y confundirlas puede llevar al fracaso.

### ► En lo que respecta al modelo de negocios elegido

Debe ser sólido, pero también flexible: es recomendable contemplar al menos dos alternativas para generar ingresos. Hay que evitar proyecciones infladas que buscan compensar el escepticismo de los inversores. Decir “con el 1% del mercado estamos bien” es un error común que refleja desconocimiento.

### ► La competencia es un tema excluyente en un plan de negocios

Nunca debe subestimarse a los jugadores existentes del mercado. Asumir que la competencia no reaccionará es ingenuo. El emprendedor debe identificar a los rivales, anticipar represalias y plantear estrategias de ataque y defensa, como un ajedrecista que estudia todas las jugadas posibles.

### ► La estrategia de ataque o de ingreso al mercado

Es una de las partes más sensibles del plan. Allí se prueba la habilidad del emprendedor para destacar en un entorno competitivo, estimar de manera realista la inversión inicial y

demostrar un conocimiento profundo del terreno. Muchos planes fallan por ignorar este punto o asumir que no hay competencia.

► **El escenario futuro es un desafío colosal**

En cinco años, la empresa debe lanzar, crecer y alcanzar estabilidad. Para eso, hay que anticipar no solo variables económicas, sino también cambios en infraestructura, tecnología, comportamiento del consumidor y contexto político-legal, especialmente en regiones volátiles como América Latina.

► **Unas palabras respecto a las formas**

El plan debe estar bien presentado, con encuadernación prolija, índice claro y sin adornos innecesarios. El executive summary debe ser preciso y conciso, limitado a dos páginas, y entregarse impreso antes de la presentación. La presentación multimedia debe durar como máximo 30 minutos, enfocarse en lo esencial, y evitar planillas ilegibles o sobrecarga de información. El objetivo no es deslumbrar, sino generar empatía y demostrar que hay sustancia detrás del proyecto.

## PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS A LOS INVERSORES

El plan de negocios debe ser un relato atractivo, diseñado para ser presentado de forma convincente por el emprendedor ante inversores exigentes. Consta de tres documentos clave: el plan completo, el *executive summary* y una presentación audiovisual. Cada uno cumple una función específica para captar el interés y transmitir la visión del proyecto.

**Claves del proceso:**

- **Selectividad de los VCs:** Los fondos de *venture capital* invierten solo en el 1% de los planes recibidos. El rechazo es parte del proceso y no debe tomarse como personal. La emocionalidad del emprendedor debe ceder ante el análisis racional del inversor.
- **Etapas de financiación:** Las empresas buscan capital para nacer, crecer o mantenerse. En etapas iniciales, suelen ofrecer acciones a cambio de inversión, ya que carecen de historial para acceder a deuda.
- **Estrategia de rondas:** Antes de contactar VCs, es crucial haber superado el *beta test*. El *First Round* debe calcularse cuidadosamente: pedir demasiado implica ceder control; pedir poco puede frenar el despegue. Planificar varias rondas permite aprovechar el aumento de valor en cada etapa.
- **Negociación y flexibilidad:** Los VCs pueden proponer cambios según su portfolio, estrategia de diversificación o prioridades internas. El emprendedor debe estar listo para negociar y adaptarse.

### El Resumen Ejecutivo

El executive summary es la carátula del plan de negocios, un resumen de no más de dos páginas, escrito de forma clara, directa y sin ambigüedades. Su objetivo es despertar el interés de posibles socios o inversores, generando una primera reunión. Para lograrlo, debe

respetar la regla KISS (*Keep It Simple, Stupid*): cualquier persona, incluso sin conocimientos técnicos del sector, debe entender de qué trata el negocio.

Este resumen debe redactarse al final, cuando el plan completo ya está terminado. La brevedad bien utilizada en un executive summary refleja conocimiento profundo, seguridad y capacidad de síntesis.

Finalmente, **debe generar impacto inmediato**, sin gráficos, sin tablas complejas ni diseños visuales innecesarios. Si logra captar la atención, el siguiente paso será una reunión; y si esa reunión va bien, una segunda. Así empieza el verdadero proceso de financiamiento.

## EL PROCESO DE DUE DILIGENCE

El due diligence es un proceso de investigación y análisis exhaustivo que realiza un inversor, como un fondo de venture capital (VC), antes de decidir invertir en una empresa. Su objetivo es validar la información presentada en el plan de negocios, evaluar riesgos y confirmar la viabilidad del proyecto.

El inicio del *due diligence* indica un interés serio del fondo de *venture capital* (VC) en el negocio, pero su naturaleza detallada e invasiva puede generar resistencia en los emprendedores. En lugar de reaccionar negativamente, el emprendedor debe colaborar con paciencia, honestidad y transparencia para fortalecer la relación con potenciales socios.

### Aspectos clave del *due diligence*:

- **Validación del negocio:** El VC examina supuestos de crecimiento, contexto competitivo, precios, aceptación del producto, y aspectos contables, legales, impositivos y previsionales. Esto incluye entrevistas con clientes, proveedores, empleados y, posiblemente, competidores. Se pueden descubrir debilidades que afecten la decisión de inversión.
- **Evaluación del equipo y modelo de negocio:** Más allá de currículums, se analizan las dinámicas internas del equipo y la solidez del modelo de negocio frente a distintos escenarios. Los emprendedores deben evitar actitudes defensivas, ya que el VC actúa como un potencial aliado, no como un adversario.
- **Posición competitiva:** Ningún negocio está libre de competencia. El plan debe demostrar una posición competitiva clara y barreras de entrada sostenibles. Ignorar competidores clave o mostrar debilidades en las barreras puede minar la confianza del VC.
- **Timing y proceso:** El *due diligence* depende del tiempo interno del VC (evaluaciones, reportes, gestión) y del contexto de mercado. Puede ser prolongado, pero también permite observar la evolución del mercado y decidir el momento óptimo para invertir. El proceso combina análisis riguroso con intuición.