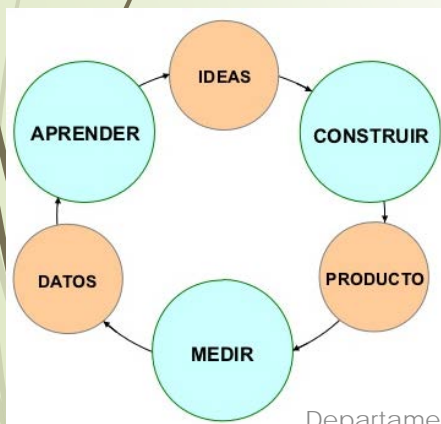


# 8. El Plan de Negocio.

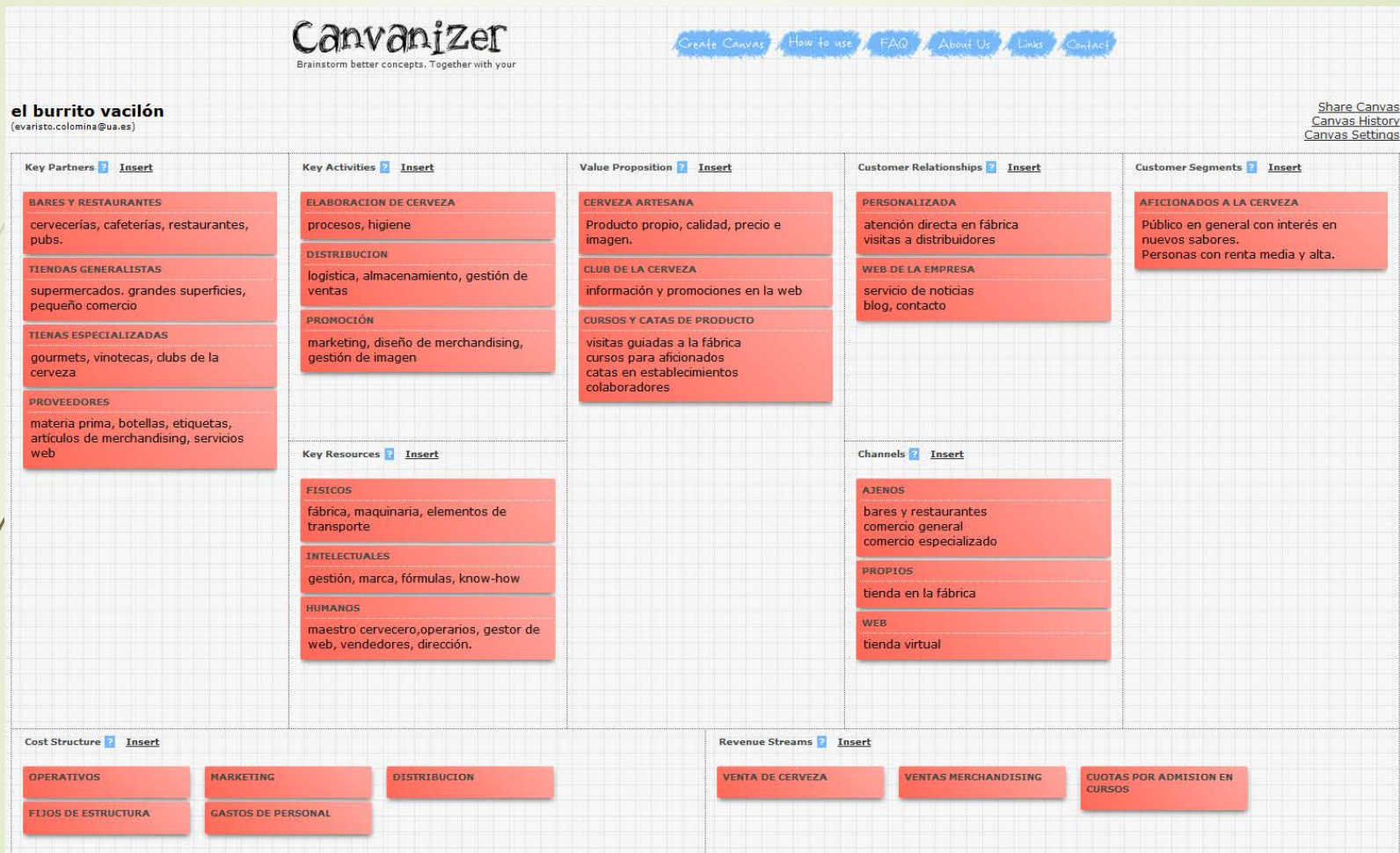
1

# Agenda

- El proceso de inicio o modificación de un negocio.
- Paso 1: visualizar la oportunidad (*lienzo del modelo de negocio*)
- Paso 2 : contraste de hipótesis (*lean canvas*)
- Paso 3: plan de puesta en marcha y seguimiento (*plan de negocios*)



# Paso 1: visualizar el modelo de negocio



# USO DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

- ELABORAR VERSIÓN "0".
- ELABORAR, EN BASE A LA VERSIÓN "0", UN "LEAN CANVAS" PARA LA EXPERIMENTACIÓN.
- REVISIONES SUCESIVAS DEL MODELO (AVANZAR DE VERSIÓN "0" A VERSIÓN "N" EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL APRENDIZAJE DE LAS ACTIVIDADES DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS ESTRUCTURADAS SIGUIENDO EL MODELO "LEAN CANVAS").
- USO DE LA VERSIÓN FINAL (VALIDADA) DEL MODELO COMO BASE PARA ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO.





## Paso 2: contraste de hipótesis de oportunidad

- El del modelo de negocio representa un conjunto de hipótesis respecto a cómo va a operar de modo sostenible una iniciativa de negocio, en base a una propuesta de valor adecuada a unos segmentos de clientes.
- Cuando se trata de propuestas novedosas, es conveniente verificar el realismo de dichas hipótesis antes de avanzar en la implementación de la idea e invertir recursos en ella.
- Herramienta recomendada: "lean canvas", de Ash Maurya; se trata de una modificación del lienzo de Osterwalder en el sentido de planificar la verificación de las hipótesis relativas a la adecuación entre la propuesta de valor y los segmentos de clientes a los que va destinada.
- Enfoque de uso de la herramienta: combinar las perspectivas de Eric Ries (lean startup, desarrollo ágil y aprendizaje) y Steve Blank (customer development, pivotar)

# Lean Canvas





# Bloques del “Lean Canvas”

1. **Cientes.** Identifica y conoce los segmentos de clientes objetivo, y sobre todo esfuerzate en averiguar quiénes podrían ser tus “*early adopters*” o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar.
2. **Problemas.** Averigua cuales son los 3 principales problemas de ese colectivo en la temática del negocio planteado, y descubre cuales son las soluciones alternativas a tu producto que actualmente usan para resolverlos.
3. **Propuesta de Valor.** Deja de forma clara, simple, sencilla y en una frase qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.
4. **Solución.** Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan tus clientes, deberías establecer cuales son las 3 características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo... de forma que te puedas centrar en ellas y no pierdas el tiempo en funcionalidades secundarias.

# Bloques del “Lean Canvas”

5. Canales. Cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web?. Es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia de consumo.
6. Ingresos. En este punto debemos reflexionar sobre cómo vamos a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia.
7. Costes. Gastos en que incurriremos, en especial en la fase de experimentación y posteriormente.
8. Métricas Clave. Debemos establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.
9. Ventaja Diferencial. Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más; y, sobre todo, rechacen las ofertas de la competencia.

## LEAN CANVAS: ejemplo [www.lapidasparanichos.com](http://www.lapidasparanichos.com)

**otr puntodevista**  
Consultoría de negocios en internet

<p><b>Problema</b></p> <p>Cuasi es el principal problema de ese segmento de clientes, cuáles es su dolor. Buscamos obviamente problemas relacionados con tu actividad.</p> <p>a) <i>Hasta que no vuelvan al pueblo no la pueden contratar.</i>  b) <i>No encuentra ideas originales</i>  c) <i>Tener que desplazarse para los tramites.</i></p>	<p><b>Solución</b></p> <p>Cuales son las 3 características más importantes de tu producto/ servicio que les ayudan a resolver sus problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Compra sin desplazamientos, veras fotos.</i></li> <li>- <i>Diseño a medida, veras varios bocetos.</i></li> <li>- <i>Todo incluido, sabes el precio desde ya.</i></li> </ul> <p><b>Métricas</b></p> <p>Qué actividades queremos medir y cómo, generar indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones.</p> <p>Por tráfico: <i>Directo, SEO, SEM, Referencia:</i>  Visitas, (su coste), contactos y ventas.</p>	<p><b>Propuesta de valor ÚNICA</b></p> <p>Es la frase o slogan que define lo que te hace especial. Fácil de decir, difícil de sintetizar.</p> <p><i>Vendemos lapidas grabadas, acabadas y colocadas, todo incluido en el precio.</i></p>	<p><b>Ventaja</b></p> <p>Recoge ese algo que te hace especial y diferente, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más.</p> <p>- <i>Compra y olvidate, te mantenemos informado, boceto lapida, foto del nicho y toma de medidas, pago tasas, colocación y FOTO FINAL.</i></p> <p><b>Canales</b></p> <p>Cómo vas a hacer llegar tu solución a los segmentos de clientes con los que vas a trabajar. Es importante no sólo pensar en la fase de la venta sino en toda la experiencia de cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>MKT de guerrilla y tradicional. Adwords.</i></li> <li>- <i>Contenidos útiles para aparecer en Google.</i></li> <li>- <i>Atención al cliente exquisita, teléfono, chat, email, whatsapp etc... presupuestos, bocetos, etc.</i></li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>A quien vas a vender tu producto o servicio. Identifica clientes concretos, con un nombre y luego agrupa a todos los que tienen esas mismas características en un grupo de clientes.</p> <p>a) <i>Familiares que entierran al difunto en el pueblo u otra ciudad.</i>  b) <i>Familiar que busca una lapida personalizada.</i>  c) <i>Familiares que no quieren desplazarse para seleccionar la lapida y verla colocada</i></p>
<p><b>Estructuras de costes</b></p> <p>Anotar todo lo que nos cuesta dinero, e indicar el gasto aproximado que tendremos mensualmente...</p> <p><i>Variable: compras aprox 40% mas: emablaje, portes, tasas y colocación. También publicidad.</i>  <i>Fijo: Local, teléfono, gestoría, hosting, content curator, y otros colaboradores, administración.</i></p>			<p><b>Flujos de ingresos</b></p> <p>Cómo vamos a ganar dinero, no solo quien pagará, sino en el margen, valor del cliente, posible recurrencia...</p> <p><i>Compra no recurrente, debe tener margen bruto alto (30% en lapidas y +50% en accesorios).</i>  <i>Un mas margen que el marmolista tradicional.</i></p>	

# Ejemplo de Lean Canvas: App para Smartphone

<b>PROBLEM</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los juegos fantasy requieren tiempo.</li> <li>– Los juegos de apuestas cuestan dinero.</li> </ul>	<b>SOLUTION</b> <p>App en la que los jugadores intentan adivinar, para cada jornada de liga, quien será el ganador de cada uno de los partidos. Los ganadores progresan en los rankings y ganan premios.</p>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El fantasy game más sencillo. Juega con tus amigos de verdad y gana premios de verdad.</li> </ul>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Si un usuario tiene a sus amigos en Moonch, será difícil moverlos a todos a otra app.</li> </ul>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aficionados al fútbol de menos de 40 años.</li> </ul> <div> <input type="text"/> <input type="button" value="Save"/> <input type="button" value="cancel"/> </div>
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Casas de apuestas online (Bet and Win, Miapuesta.com).</li> <li>– Fantasy Games Online (SupermanagerACB, Apps From the Bench, UEFA Fantasy, Liga Marca).</li> <li>– Juegos de apuestas deportivas (Quiniela, Quinigol).</li> </ul>	<b>KEY METRICS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Número de jugadores por jornada.</li> <li>– % total de jugadores premium.</li> <li>– Medias de impresiones de ads por sesión de uso.</li> <li>– Número medio de amigos a los que invita un jugador.</li> </ul>	<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La quiniela convertida en juego social.</li> </ul>	<b>CHANNELS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La propia app, donde los jugadores invitan a otros jugadores y pueden compartir sus acciones en redes sociales.</li> <li>– Aparición en webs de temática futbolística.</li> <li>– Aparición en sites de reviews de apps.</li> </ul>	<b>EARLY ADOPTERS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tienen smartphone.</li> <li>– Tienen cierto número de seguidores en Twitter y FB.</li> </ul>
<b>COST STRUCTURE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Acciones de marketing --&gt; 5.000 euros.</li> <li>– Coste developer --&gt; 10.000 euros (salvo que se trate del co-fundador).</li> <li>– Coste licencias y software --&gt; 2.000 euros</li> </ul>			<b>REVENUE STREAMS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jugadores premium. Un % de los jugadores pagarán para poder optar a ganar los premios.</li> <li>– Ads. Aparcerían para los jugadores que no son premium.</li> <li>– Esponsorización de la splash screen. Se negociaría con marcas deportivas para que la marca esponsorizara en esa pantalla la app.</li> </ul>	

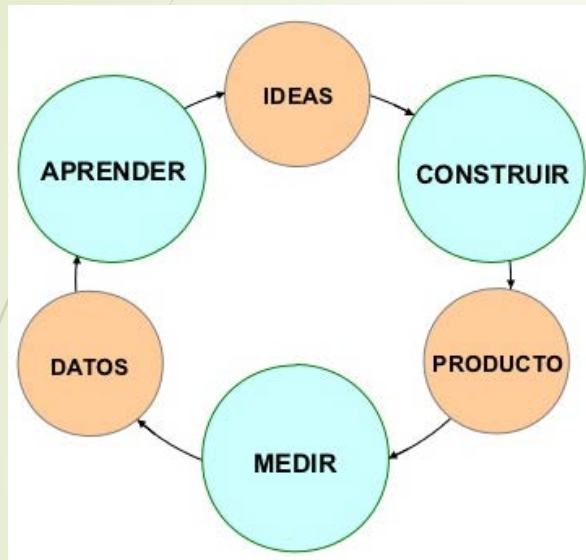


# Uso del Lean Canvas.

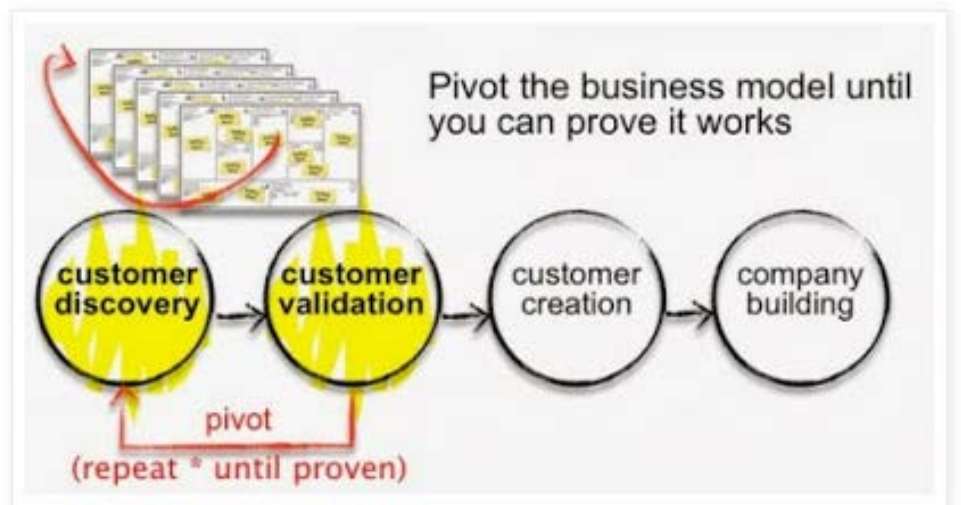
- Elaborar “versión 0” a partir del lienzo de modelo de negocio.
- Analizar y validar la congruencia entre los bloques **“Problema-Solución”**. Para ello, conectar con futuros clientes, proveedores, socios de canal y procesar la información recibida.
- Analizar y validar la congruencia entre los bloques **“Problema-Solución-Propuesta de Valor”**. Para ello, y en la medida de lo posible, lanzar el “producto mínimo viable” (PMV) y estudiar el comportamiento de los primeros usuarios (“early adopters”); investigar percepción de estos usuarios respecto al valor percibido y sus expectativas.
- Analizar y validar la congruencia entre los bloques **“Propuesta de Valor-Clientes”**. Ampliar acceso al PMV al público objetivo y corroborar las expectativas en base a las métricas de evaluación establecidas.
- Analizar y validar la congruencia entre los bloques **“Propuesta de Valor-Clientes- Esquema Financiero”**. Comprobar si el proceso de creación y entrega de valor conduce a uno de captación de valor sostenible.



# Filosofía lean start-up.



*Eric Ries, "El método Lean Startup"*



*Steve Blank, "Customer Development"*

## Paso 3: elaborar el Plan de Negocio

- Ya he diseñado un modelo de negocio que sé que funciona (lo he probado mediante la herramienta “lean canvas”), ¿para qué quiero un plan de negocio?
  - Todo lo que sabes, hasta ahora, es que es que la idea analizada puede ser viable (la propuesta de valor es “valiosa” para un segmento de clientes) ... siempre que les garantices que la recibirán en el tiempo, con las características y al precio que has proclamado ofrecer.
  - Tienes, pues, unas bases sólidas para elaborar un plan a corto y largo plazo para desarrollar un proyecto empresarial capaz de satisfacer las expectativas creadas. Hay que elaborarlo.
  - Por otra parte, necesitas comunicar, de un modo consistente, a otros agentes (socios financieros, proveedores y colaboradores, otros) la consistencia del proyecto, y, por tanto, la conveniencia para ellos de colaborar en su desarrollo.
  - ¿Cómo?: elaborando un Plan de Negocio creíble.

# El plan de negocio

- ¿Qué es?. Un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.
- Por otro lado, generalmente a través de su versión reducida (resumen ejecutivo), un plan de negocio sirve como tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante terceras personas: bancos, inversores institucionales y privados (los llamados "venture capitalist" o "business angels"), organismos públicos y otros agentes relacionados con el acceso a recursos.
- En fin, y una vez en marcha, el plan de negocio es una herramienta interna que permite evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, proponiendo si fuese necesario adaptaciones del modelo de negocio inicial.

# Modelo genérico de un plan de negocio

17

Resumen Ejecutivo

Introducción, la Oportunidad.

Equipo Promotor.

Modelo de Negocio.

Análisis del Sector.

Estrategia de implementación del modelo de negocio.

- Estrategia comercial y Plan de Marketing.
- Plan de Operaciones y Aprovisionamiento.
- Gestión de Recursos Humanos.

Estructura Legal.

Análisis Económico-Financiero.

Riesgos y Mitigación. Conclusiones.



# Resumen ejecutivo

**SIEMPRE**, elaborar al final (al fin y al cabo, es un resumen). No debe ocupar más de dos páginas.

Contenidos:

- Descripción del modelo de negocio que aprovecha la oportunidad detectada.
- Reseña del equipo promotor y gestor del proyecto.
- Resumen de los datos más significativos del mercado de referencia (tamaño, potencial. Competidores, barreras, etc.)
- Análisis de las diferentes áreas de gestión del proyecto.
- Resumen de los aspectos financieros.
- Resumen final haciendo constar los riesgos principales y las contramedidas previstas.





# La oportunidad

Describir la motivación del grupo que promueve ésta iniciativa, el atractivo del mercado al que se pretende acceder, así como experiencias previas de éxito en experiencias similares. Hay que tener en cuenta el carácter promocional que tiene todo Plan de Negocio, evitando caer, desde luego, en la autocomplacencia y el ridículo.



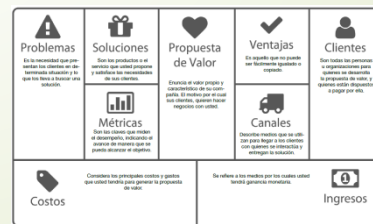
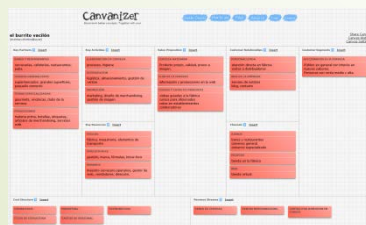
# Equipo promotor

Apartado fundamental de todo Plan de Negocio. Al final, los resultados de una iniciativa son una cuestión de personas. Así pues, importa demostrar que el equipo promotor, por sí mismo y/o con ayuda exterior (eso es irrelevante) acumula las capacidades suficientes en todas las áreas necesarias (técnicas, comerciales, financieras) para desarrollar de la forma más eficaz y eficiente posible los planes de implantación y operación del negocio. Al inversor no sólo hay que convencerle de que la oportunidad existe, también de que ésta propuesta en concreto es capaz de aprovecharla.



# Modelo de negocio

Presentar el lienzo de modelo de negocio final, punto de partida de la estrategia de implementación que se desarrolla en los apartados posteriores. En todo caso, hacer referencia a la fase anterior (experimental) del proceso de emprendimiento para demostrar la consistencia de la versión definitiva del modelo de negocio, contrastada mediante experimentos con clientes potenciales. En su caso, reflejar las iteraciones más relevantes realizadas.



# Análisis del sector y la competencia

Como resumen, una buena opción en este apartado es presentar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades) / CAME (Corregir, Mantener, Afrontar, Explotar), pues no solo evalúa la situación del sector sino que también facilita directrices para el desarrollo del modelo de negocio.



<b>Debilidades</b>	<b>Importancia</b>	<b>Solución</b>	<b>Corregir</b>
<b>Externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio de venta superior a competidores <i>No es importante porque el precio no es un factor de decisión del cliente. Podemos bajar los precios</i></li> <li>- Desconocimiento de marca en el mercado <i>No está prevista una campaña de publicidad en nuestro plan. Añadirla ahora nos hace incrementar los precios</i></li> <li>- Ubicación no céntrica <i>Nuestro negocio se basa en la venta por internet. Hay muchos locales disponibles en las proximidades</i></li> </ul>	<p>Baja</p>   <p>Alta</p>   <p>Baja</p>	<p>Fácil</p>   <p>Difícil</p>   <p>Fácil</p>	<p>Importancia Baja. No haremos nada por ahora, pero conviene revisar el proceso de compra para intentar reducir los costes de producto</p> <p>Rehacer el plan con escenarios de inclusión de campaña de publicidad</p> <p>Importancia Baja. Descartar por ahora</p>
<b>Internas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca capacidad técnica de producción <i>Desconocimiento del proceso productivo. Inversión y contratación de personal especializado prevista en el plan</i></li> </ul>	<p>Alta</p>	<p>Fácil</p>	<p>Inicio inmediato de búsqueda del personal idóneo para el proceso productivo</p>

Fortalezas	Importancia	Reacción	Mantener
<b>Externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No cobramos gastos de envío <i>Todos los competidores cobran gastos de envío. Pueden incorporar rápidamente esta opción en su oferta</i></li> <li>- Ofertas de lanzamiento <i>Nuestro sistema de compras permite reducir costes en la primera compra. Adaptación rápida de los competidores por poder de negociación</i></li> <li>- Producto troncal propio novedoso por composición <i>Nuestro producto estrella es de desarrollo propio y no tiene competencia actual. El desarrollo de producto similar por competidores se demorará hasta vender las existencias de su producto actual</i></li> </ul>	<p><b>Baja</b></p> <p><b>Alta</b></p> <p><b>Alta</b></p>	<p><b>Rápida</b></p> <p><b>Rápida</b></p> <p><b>Lenta</b></p>	<p>Potenciar el anuncio a clientes en campaña de publicidad y por venta realizada</p> <p>Incluir en cada venta información sobre ofertas de lanzamiento vigentes</p> <p>Incrementar recursos en I+D+I para obtención de nuevos productos troncales</p>
<b>Internas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad y adaptación por formación del personal <i>Se prevén cursos de formación continua para los técnicos. Los competidores no cuentan con personal actualizado</i></li> </ul>	<p><b>Alta</b></p>	<p><b>Lenta</b></p>	<p>Cerrar acuerdo con empresa de formación para ahorro de costes y poder incrementar la calidad y el número de cursos</p>





Amenazas	Importancia	Probable	Afrontar
<b>Externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de un centro comercial próximo <i>Nuestro negocio está basado en la proximidad.</i></li> <li>- Subida de precios de los proveedores <i>Será para todos igual casi con toda seguridad</i></li> <li>- Nueva Ley de horarios de comercio <i>Nos hará replantear la plantilla pero competiremos en igualdad de condiciones con comercio similar</i></li> </ul>	<b>Alta</b>          <b>Baja</b>          <b>Baja</b>	<b>Sí</b>          <b>Sí</b>          <b>Sí</b>	Revisar la actual situación del servicio al cliente para aprovechar las relaciones vigentes y mejorar el servicio Controlar precios de venta en competencia y operar en consecuencia Rehacer el plan de negocio con simulaciones de comportamiento en franjas horarias nuevas

Oportunidades	Interés	Aportación	Explotar
<b>Externas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva Ley de horarios de comercio <i>Incorporar una línea de negocio que permita el mejor aprovechamiento de los recursos actuales</i></li> <li>- Nuevas promociones de viviendas en el entorno próximo con clara mejora de calidad <i>Se prevé un cambio de tipología de habitantes que pueden elevar el poder adquisitivo</i></li> <li>- Primera edición de la feria del sector A <i>Nuevo evento que presenta la oportunidad de dar a conocer los productos. No nos aporta ventas inmediatas. Se encuadra en actuaciones de comunicación</i></li> </ul>	<b>Alto</b>          <b>Alto</b>          <b>Alto</b>	<b>Alta</b>          <b>Alta</b>          <b>Baja</b>	Revisar líneas de negocio compatibles y complementarias para incorporarlas Revisar catálogo actual y precios. Estudio de producto en otras zonas similares a como se conformará la nuestra Poca publicidad por ahora. Visitar y esperar a segunda edición



# Estrategia de implementación del modelo de negocio

- Estrategia Comercial y Plan de Marketing.  
Posicionamiento (rasgos diferenciales de nuestra propuesta) y segmentación (mercado objetivo). Plan de Marketing: objetivo de ventas, estrategia de precios, política de ventas, fórmulas de promoción, política de distribución.
- Plan de Operaciones y Aprovisionamiento.  
Descripción técnica de la propuesta de valor, fases de producción o prestación. Logística. Plan de Compras. Equipos. Infraestructura requerida.
- Gestión de Recursos Humanos. Descripción de puestos de trabajo y perfiles requeridos. Responsabilidades directivas. Fórmulas de contratación, política laboral en general.



# Estructura legal

Forma jurídica que revestirá la empresa y motivo de la elección frente a otras opciones posibles. Régimen fiscal.

Datos de los socios fundadores de la empresa, así como de otros socios o inversores. .

Detalle de los trámites administrativos y legales necesarios para constituir la empresa, con indicación del tiempo requerido para llevarlos a cabo y estimación de su coste.

NOMBRE DE SU EMPRESA  
www.suempresa.com | suempresa@suempresa.com

**Su logo**

**CONSTITUCIÓN  
SOCIEDAD DE HE**  
minerva No. 1

Entre los suscritos a saber: \_\_\_\_\_, mayor  
identificado con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, mayor de edad, identificado  
cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, también mayor de edad,  
con la cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, todos o  
conjugales vigentes, domiciliados y residentes en \_\_\_\_\_ por medio de  
documento manifestamos que es nuestra voluntad celebrar un contrato de sociedad de hecho que s  
las siguientes cláusulas:

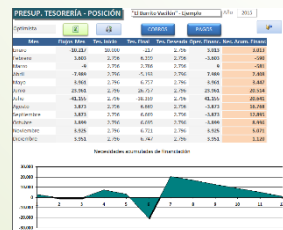
PRIMERA. Denominación y domicilio.—La sociedad comercial que se constituye con el presente escrito  
denominación de " \_\_\_\_\_ ", teniendo como domi  
principal en la ciudad de \_\_\_\_\_, Departamento de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_, este no impide la posibilidad de crear sucursales, agencias o dependencias en otros lug  
o del exterior por acuerdo de los socios, con arreglo a la disposiciones que regulan la materia.

SEGUNDA. Objeto social.—El objeto social de esta sociedad consiste en \_\_\_\_\_  
En desarrollo de este objeto social, podrá invertir sus fondos disponibles en bienes inmuebles o n  
producción en rendimientos periódicos de riesgo limitado, permular e hipotecar toda clase de inmueble  
móvil, celebrar toda clase de operaciones con títulos valores sea que se negocien en Bolsa de Valores  
altas, remanecer toda clase de títulos valores de libre circulación en el mercado, remanecer vender



# Análisis económico-financiero

- Inversión inicial necesaria. Recursos iniciales, gastos previos de investigación, capital de trabajo hasta primeros ingresos.
- Fuentes de financiación. Préstamos familiares, subvenciones, crédito bancario, capital riesgo, ..
- Proyecciones financieras. Previsión de tesorería el primer ejercicio, balances previsionales a largo plazo, cuentas de resultados previsionales a largo plazo, inversiones previstas.



EQAF "El Barrio Viejo" - Ejemplo - 1er/1/2011 - Optimista

APLICACIONES DE FONDOS

Aplicación	Adquis. F.F.	Inv. Cap. Cte.	Des. Procl.	Acuerdos	Adelsol	Fluores	Redes. Capital	Entendidos	Cash-Flow
2011	122.781	191.000	0	11.140	122.000	0	6.000	0	4.917
2012	58.823	0	5.805	17.308	80.000	8.542	0	0	0
2013	58.823	0	0	13.325	0	-502	0	0	0
2014	27.815	0	0	23.229	0	5.149	0	0	0
2015	58.205	0	0	13.143	0	10.962	0	0	0

INGRESOS DE FONDOS

Aplicación	Adquis. F.F.	Inv. Cap. Cte.	Des. Procl.	Acuerdos	Adelsol	Fluores	Redes. Capital	Entendidos	Cash-Flow
2011	822.987	0	21.309	205.000	196.000	8.542	0	20.000	0
2012	15.000	0	0	0	-502	0	0	0	10.193
2013	40.000	0	1.122	0	6.309	0	0	0	40.226
2014	61.708	0	7.440	0	14.662	0	0	0	54.660
2015	120.022	0	3.806	0	29.129	0	0	0	93.087





# Riesgos y mitigación

El plan de negocio debe incluir una descripción de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias adversas que afecten a la industria, a nuestra empresa, al equipo humano, a la aceptación de nuestro producto o servicio por el mercado, o a retrasos en el lanzamiento del producto o servicio o en la obtención de los recursos financieros necesarios. La identificación y discusión de los factores de riesgo en un proyecto empresarial y la propuesta de planes de contingencia demuestran la capacidad de gestión del redactor y aumenta la credibilidad del proyecto ante los inversores.

