

Del canvas al business plan ¿por dónde comienzo?





Maya y Anthony estaban sentados en una pequeña cafetería cuyo amplio ventanal dejaba ver la actividad matutina de una agitada ciudad de San Francisco. Mientras tomaban su *espresso* doble y un *croissant* que al partirse dejaba caer una suave crema de chocolate, planeaban estratégicamente su siguiente paso para abrirse camino en el epicentro del emprendimiento. Pero había una ambición más grande y era que su proyecto se convirtiera en un negocio que cruzara fronteras.

Ambos recién egresados de la universidad, habían comenzado esta asignación escolar que ya tomaba la forma de un negocio que tenía potencial de expansión. Sus profesores le llamaban '**escalable**'... Lo que les querían transmitir es que esa idea que había sido pensada por Maya y Anthony para 'pasar' una materia, ya tomaba la forma de un negocio pues resolvía una necesidad muy evidente, existía un mercado muy amplio por alcanzar y con muchas posibilidades de crecer en varios países.

Esa mañana en especial se sentían perdidos... entusiasmados, pero perdidos. **¿Cómo convertían esa gran idea en un negocio? ¿por dónde comenzar? ¿qué les aseguraba que iba a funcionar? ¿necesitaban construir un *business plan* para tener los siguientes pasos muy claros?**

Habían escuchado a estos profesores de la 'vieja guardia' que les pedían comenzar con un profundo, bien estructurado, analizado y perfectamente bien desarrollado plan de negocios. Otros asesores más jóvenes y enfocados totalmente en el '*just do it*', les recomendaban salir de ese salón de clases, ir a las oficinas de gobierno a registrar el nombre de su negocio y comenzar a vender mañana mismo.

Maya tenía la idea de construir un plan. Eso les daría la certeza de tener una visión de negocio clara en el corto, mediano y largo plazo, de saber que han visualizado perfectamente sus necesidades financieras y que conocen su mercado a la perfección. Anthony pensaba lo contrario y su conversación sonaba así.

—**Maya:** No podemos pensar que nos saldrá bien sólo porque suena bien en nuestra mente. Es como creer que si vendemos una sola barra de jabón al mes, a un precio de un dólar, a tan sólo 5% de la población de China, podremos generar de la nada un negocio de 65 millones de dólares mensuales.

—**Anthony:** ¡No está nada mal! Podría funcionar.

—**Maya:** ¡Suerte con esa idea! Me cuentas cómo te va haciéndola realidad...



Anthony Tjan se convirtió —años después— en el CEO y fundador de varios negocios y hasta creó un fondo de inversión que actualmente apoya a otros emprendedores emergentes. Escribió además con otros líderes el libro [Heart, Smarts, Guts, and Luck](#), en el cual hablan de cuándo sí es necesario tener un *business plan* y cuándo no.

“Mis colegas y yo entrevistamos a cientos de emprendedores exitosos en todo

el mundo, para entender mejor qué se necesita para ser un gran emprendedor y construir un negocio rentable. Uno de nuestros hallazgos más reveladores fue que de los muchos emprendedores con los que hablamos, al menos **70% de aquellos que tenían negocios exitosos y que incluso ya habían salido al mercado de valores con una IPO o que habían vendido su empresa, nunca comenzaron con un *business plan***”.

Lo que se necesita, dice Anthony Tjan, [es mucho corazón, valor, inteligencia y sí, también un poco de suerte.](#)

Business Plan, ¿yea or nay?



No te confundas, no queremos decir que planear esté mal. El problema del *business plan* es que —si no está bien construido— podría convertirse en un ‘libro’ de muchas buenas intenciones y poca realidad. Por ello, debes saber cuándo ocuparlo y cómo desarrollarlo. Para el resto de las ocasiones, existen otras alternativas. Pero, para que sepas cuándo ocupar qué, te dejamos los argumentos de los expertos.

[Susan Ward](#), emprendedora, escritora e ‘*influencer*’ del mundo de las pymes, defiende 100% el enfoque de tener un *business plan*. En sus palabras, este documento es lo equivalente a tener los planos para construir una casa. ¿Y quién comienza a construir sin los planos en la mano? No es como que llegues a un terreno y empieces a poner un ladrillo sobre otro hasta ver qué sale o si te queda bien esa pared.

“**Comenzar un negocio sin tener un business plan es super-risky.** ¿Estás seguro de que quieres hacerlo a ciegas?”, cuestiona Ward.

Los detractores del uso de los planes de negocio lo hacen con los siguientes argumentos:

- las condiciones del mercado cambian
- ves imposible visualizar el futuro realmente, sólo lo asumes
- estimar el crecimiento de las ventas es casi un juego de azar
- es un documento aburrido que pocos leen

De hecho, Carl Schramm es uno de esos detractores extremos que dice:

“*si tienes un **business plan**, ¡quémallo!*”



El autor del libro [Burn the Business Plan: What Great Entrepreneurs Really Do](#) y también antiguo director de la [Kauffman Foundation](#), dice que el verdadero ‘plano de construcción’ para un emprendimiento tiene que ser una lista de ideas innovadoras, una carga de experiencia en el mundo real y un gran juicio o sentido común.

“Tanto las empresas que se crearon hace décadas como General Electric, IBM y American Airlines, como los nuevos negocios exitosos como Apple, Facebook y Amazon, nacieron sin un ‘plano de construcción’ o un *business plan*.... el problema de crearlo y seguirlo al pie de la letra es que hace ver a un negocio como si fuera una receta de cocina. Es como tener las instrucciones para cocinar un pastel, y no hay nada más lejano a la realidad que eso. Así no es como pasa”.

Entonces, un emprendimiento exitoso nace de la pasión y de la innovación, pero no cómo una emoción —explica Schramm— sino como el ejercicio de tener una idea, llevarla al mercado, probarla una y otra vez y recibir el *feedback* del mercado.

Susan Ward, en cambio, dice que esas ideas deben ser ‘medianamente’ probadas en papel antes de salir al mercado y, por ello, comparte cinco razones del por qué debes crear tu plan de negocios:



1

Para probar la viabilidad de tu idea. El plan de negocios es tu 'red de salvación'. Si logras estructurar tu idea bien en un documento, entonces tiene mayor posibilidad de ser escalable.

2

Para encontrar errores u omisiones. Si encuentras algo que no tomaste en cuenta o un competidor que no visualizaste antes, te ayudará a tener más vida en el mercado. Además, encontrarás vacíos operativos y/o financieros.

3

Para obtener capital fresco. Lo más común es que apuestes tus ahorros o los de tu familia y amigos para levantar tu proyecto. ¿Qué pasa si obtienes 'capital ángel' desde la etapa más temprana? Eso te eliminará el riesgo de fracaso, te dará ojos extra y cuidarán juntos que el proyecto funcione.

4

Para tener un road map *básico*. Todos necesitamos un orden básico de qué hacemos primero y qué paso sigue después. Este documento te dará orden y estrategia en tu lanzamiento.

5

Para captar clientes. Cuando creas este documento tienes una presentación profesional y bien aterrizada sobre qué es tu negocio, qué problema soluciona y cuál es el beneficio que brindas a tus posibles consumidores. Si tus prospectos ven que tienes toda esta información resuelta, creerán en ti y te contratarán.



Entonces, sí, tener un plan de negocios puede consumirte mucho tiempo y para muchos será una gran pérdida de tiempo. Pero, para que no se sientan abrumados como Maya y Anthony en aquella mañana de café y *croissants* en la cafetería de San Francisco, te decimos qué tipos de documentos o herramientas puedes usar para tener un *business plan* o, al menos, un mapa básico de qué es tu negocio, qué hace y cómo se convertirá en un negocio escalable.

Business plan, Canvas o one-pager, ¿qué me conviene?



Un plan de negocios es un documento argumentativo —es decir, que ofrece afirmaciones claras para convencer— con el objetivo de demostrar al lector que es un proyecto viable, escalable y rentable.

Un plan de negocios debe responder a las siguientes preguntas:







- ¿Quién es la empresa? (estructura legal, propiedad, ubicación, etc)
- ¿Qué ofrece? (productos, servicios, etc.)
- ¿A quién le vende? (clientes)
- ¿Cómo los vende? (canales de distribución, plan de marketing)
- ¿Quién o quiénes son su competencia?
- ¿Cuál es el *road map* a seguir? (hitos, calendario)
- ¿Cómo se fabrica o produce? (proceso de fabricación, proveedores, tecnología, etc.)
- ¿Cómo se financiará el proyecto y cuánto requiere en cada etapa del *road map*? (monto, fuente de financiamiento)
- ¿Cuál es el rendimiento esperado de la inversión si alguien quisiera invertir o para los propios fundadores? (pronóstico de flujo de efectivo)

Como podrás ver, es un documento complejo y para responder a todas estas preguntas debes tener una gran claridad de tu proyecto. Pero, si no estás listo aún para responder a cada una de estas preguntas, es tiempo de comenzar con: Canvas.

A smiling woman with long brown hair, wearing a pink shirt, holds a tablet. She is standing in front of a whiteboard covered in business-related sketches and sticky notes. The sketches include a large dollar sign, a line graph, a bar chart, and various business terms like 'Organization', 'Success', 'BUSINESS PLAN', 'Development', 'Method', 'Vision', 'Innovation', 'Priority', 'Stock', 'Growth', 'To Do', 'Business', 'Money', 'Prospect', 'Communication', 'Relationship', 'Strategy', 'Process', 'Growth', 'Innovation', 'Priority', 'Stock', 'Growth', 'To Do', 'Business', 'Money', 'Prospect', 'Communication', 'Relationship', 'Strategy', 'Process'. The sticky notes are yellow, pink, and blue, with some containing dollar signs and the word 'BUSINESS'. The overall theme is business strategy and planning.

Tal como su nombre lo dice, el modelo Canvas te ayuda a poner en un 'lienzo' tu propuesta de negocio, de forma estructurada y resumida.

El modelo Canvas fue creado por [Alexander Osterwalder](#) de la firma [Strategyzer](#) hace relativamente poco —en 2010. El valor de esta herramienta es su capacidad para consolidar una significativa cantidad de teorías y técnicas de negocios en un ‘lienzo’ de fácil construcción y lectura.

Key Partners	 Key Activities	Value Propositions	 Customer Relationships	Customer Segments	
	 Key Resources		 Channels		
Cost Structure			Revenue Streams		

Cuando termines de llenar este lienzo, tendrás información suficiente para hablar con seguridad de tu modelo de negocio y cómo funciona. Cada uno de los nueve cuadrantes te obligarán a buscar respuestas sólidas. Será un proceso largo, tómate tu tiempo y hazlo en equipo...



1. **Socios clave:** ¿Qué no puede hacer la empresa para poder concentrarse en sus actividades clave? ¿Con quién tendrías que asociarte?



2. **Actividades clave:** ¿Qué cosas estratégicas únicas hace la empresa para cumplir con su propuesta de valor?



3. **Propuestas de valor:** ¿Qué tiene de atractivo tu propuesta? ¿Por qué los clientes comprarían u usarían tu producto/servicio?



4. **Relaciones con el cliente:** ¿Cómo interactúa con el cliente a lo largo de las diferentes etapas de compra?



5. **Segmentación de clientes:** ¿Quiénes son? ¿Qué piensan? ¿Ver? ¿Sienten o hacen?



6. **Recursos clave:** ¿Qué activos estratégicos únicos tiene o debe tener la empresa para competir?



7. **Canales:** ¿Cómo se promueven, venden y entregan estas propuestas? ¿Por qué? ¿Funciona?



8. **Estructura de costos:** ¿Cuáles son los principales costos de la empresa? ¿Cómo se relacionan con los ingresos?



9. **Fuentes de ingresos:** ¿Cómo obtiene la empresa ingresos de las propuestas de valor?

Al terminar, esta información la puedes arrojar en un *one-pager business plan*. Así que, si aún no estás listo para enfrascarte en la redacción de un ‘libro’ sobre tu empresa. Este será un buen comienzo.

ONE-PAGER BUSINESS PLAN



Susan Ward —que entiende que no todas las empresas están listas para construir un largo y detallado *business plan*—, recomienda que inicies con un modelo de una sola página.

Un plan de negocios de una página debe proporcionar respuestas concisas a varias preguntas básicas, tales como:

- ¿Por qué el mercado necesita tu producto o servicio? ¿Qué problema soluciona?
- ¿Cuál es tu competencia y cómo te diferenciarás de ellos en el mercado?
- ¿Cómo vas a monetizar tu idea? ¿Cómo se relacionan tus ingresos con tus gastos?
- ¿Cómo comercializarás tu producto/servicio?
- ¿Cómo empezarás? ¿Cuáles son tus requisitos de capital?

Cuando tengas estas preguntas con una respuesta clara —tal vez después de trabajar el modelo Canvas— entonces puedes arrojar la información en un *one-pager business plan* que puedes compartir a quien te lo requiera.

La forma más profesional de presentarlo es dividido de la siguiente forma:

RUBRO	DESCRICIÓN
Visión del negocio	Esta sección debe expresar el sueño de lo que deseas para tu negocio. Puedes escribir una declaración de visión. Por ejemplo: ¿En qué crees que se convertirá este negocio en x años?
Panorama general	La visión general o la misión de la empresa deben describir cómo pretendes lograr tu visión. Por ejemplo: ¿Qué servicios brindarás?
Estrategia de precio	La sección de estrategia de precios debe demostrar cómo será rentable tu negocio. Resume los ingresos y gastos proyectados, y temas como ¿cuánto cobrarás por tus servicios?
Promoción y comercialización	Aquí describirás cómo pretendes hacer correr la voz a los clientes potenciales sobre tus servicios. Por ejemplo: ¿Cuáles son las formas más eficientes de comercializar tus servicios? ¿Los comercializarás a través de un sitio web, correo electrónico o redes sociales?
Objetivo	Esta sección enumera tus objetivos puntuales que quieres alcanzar y métricas de éxito por período de tiempo, así como posibles desafíos. Por ejemplo: Capturar 20% de la participación del mercado local para fin de año.
Acciones clave	Aquí describirás brevemente las acciones necesarias para lograr tus objetivos, utilizando fechas de hitos. Por ejemplo: Para “ X fecha”, tendremos oficina Para “X fecha” tendremos licencias comerciales Antes de “X fecha” tendremos al equipo completo

Con este documento, no sólo no te enfrascarás en el diseño de escenarios, cálculos y proyecciones financieras como lo requiere un *business plan*, sino que además, responderás rápidamente y de forma concreta a las primeras preguntas que te hace cualquier inversionista o cliente potencial.

Pero, si lo que quieres es abrirte paso a los grandes capitales de inversionistas ‘ángel’ o los *venture capitals*, entonces difícilmente podrás evitar el gran paso de diseñar tu plan de negocios integral.

Tener un plan de negocios, respaldado por investigaciones profundas y bien sustentadas, demostrará que tu idea de negocio es viable. Y, si además tu idea requiere capital de inversión, tendrás más posibilidades de obtener financiamiento de deuda o capital de instituciones financieras, inversionistas ángeles o capitalistas de riesgo. Así que, no lo hagas sólo por cumplir y asegúrate de hacer un gran documento.

Un plan de negocios generalmente se organiza de la siguiente manera:

- INC**mty

- **Estrategia (cómo vendemos, quién es la competencia, cuál es tu roadmap):** Mostrarás qué tan exitosos son tus competidores directos e indirectos en el mercado, con una evaluación de su ventaja competitiva y cómo te diferenciarás de ellos. También incluye un análisis de cómo superarás las barreras de entrada a tu mercado.

- **Marketing (cómo comercializaremos):** La sección de ventas y marketing ofrece una explicación detallada de tu estrategia de ventas, plan de precios, actividades de promoción y publicidad, propuestas y los beneficios del producto o servicio. Aquí es donde describes la propuesta de venta única de tu negocio, describes cómo vas a llevar tus bienes y/o servicios al mercado y cómo vas a persuadir a la gente para que los compre.

- **Operaciones (cómo se hace).** El plan operativo brinda información sobre cómo se ejecutará tu negocio. Proporciona una descripción de la ubicación física, las instalaciones y el equipo de su empresa, los tipos de empleados necesarios, los requisitos de inventario, los proveedores y cualquier otro detalle operativo aplicable, como una descripción del proceso de fabricación.

- **Plan financiero (cuáles son los requisitos de financiación, cuál es el rendimiento esperado de la inversión).** Comenzar un negocio generalmente se trata de obtener ganancias, por lo que es importante tener una idea sólida de tus finanzas actuales, tus necesidades de financiamiento y los ingresos proyectados. En la sección financiera, proporciona una descripción de tus requisitos de financiamiento, tus estados financieros detallados y un análisis de esos estados financieros.

- **Apéndice (documentos anexos clave o plantillas).** Además de las secciones descritas anteriormente, al final de tu plan de negocios, incluye cualquier información adicional que ayude a establecer la credibilidad de tu idea de negocio, como estudios de marketing, fotografías del producto, permisos, derechos de propiedad intelectual como una patente, historiales crediticios, CVs, materiales de marketing y/o contratos u otros acuerdos legales pertinentes a tu negocio.

Si tu *business plan* sólo será para uso interno, entonces no importa mucho el formato y dale la estructura que te funcione mejor. Pero si estás buscando capital o inversionistas, el plan de negocios es un documento formal, por lo que debería verse como uno. Cada aspecto de tu plan de negocios debería impresionar a los lectores.

¿Estás listo para comenzar tu operación con orden y una gran visión sobre tu negocio? Si quieres saber más sobre cómo enfrentar al mercado y tener éxito como emprendedor, en nuestro portal de INCmtty encontrarás toda la información que necesitas.

Mantente conectado a la comunidad INCmtty y sigue impulsándote.

