

Dinero



**CRECIMIENTO
/ PARA EL
ÉXITO
EMPRESARIAL**



Crecimiento para el Exito Empresarial by
<http://biblioteca.sena.edu.co/>
is licensed under a Creative
Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License.
Based on a work at <http://biblioteca.sena.edu.co/>.



Consejo Editorial:
Rosario Cardaba, Daría Montoya
Concepto y Edición General:
Jorge Alberto Hernández.
Revisión Técnica:
Grupo de Emprendimiento,
Dirección General del SENA.
Dirección del Sistema Nacional
de Aprendizaje (Formación)
para el Aprendizaje. - SENA
Coordinación General del Proyecto:
Beatriz Taborda Ocampo - SENA
María Restrepo Quintero - Dinero

Crecimiento para el éxito empresarial

El día a día de un nuevo empresario es cada vez más una aventura, le pone ingredientes inesperados a la gestión empresarial. Hace años, un emprendedor podía iniciar su negocio y desentenderse de nuevas formas, procesos e inclusive productos y aun así crecía en los mercados y en utilidades. Pero en estos tiempos, cada día es una confrontación con el entorno y una inmersión en la innovación. Resulta muy interesante que en cualquier momento el ataque a la tranquilidad operacional y del negocio puede venir de cualquier forma o lugar. Puede ser un competidor conocido, una empresa pequeña o grande, una adquisición agresiva o simplemente una toma de los clientes con mejores ofertas o propuestas de valor. Pero así como los riesgos son infinitos e inesperados, también se dispone de múltiples herramientas de prevención, ataque y contraataque. Y la batería óptima tiene que ver con las nuevas tecnologías y muy particularmente con el uso del comercio electrónico en todas sus versiones. Cada blog, base de datos, portal, correo, mensaje, es una fuente de crecimiento, consolidación, reinversión o de sobrevivencia. Saber usar las nuevas tecnologías en beneficio de la gestión da muchas ventajas. Cada individuo vinculado o no a una organización, puede ser un factor de éxito, de crecimiento y de fortaleza. Hoy no puede despreciarse la capacidad de nadie para aportar a la visión del negocio y por supuesto al obligatorio mandato de innovar y crecer. Cada relacionado, empleado, trabajador, ejecutivo, cliente, proveedor o posible contacto, es un cerebro con materia disponible para el logro de los objetivos empresariales. La clave es tener las herramientas o procesos para aprovecharlo. Tener la capacidad de configurar todo ese potencial en una gran red de valores agregados para la generación de las ideas, los proyectos y las soluciones puede convertir un negocio simple en una empresa imbatible. Las nuevas tecnologías no llegan para complicar la vida. Llegan todos los días, con cara de complejidad, pero con verdaderas soluciones para la gestión eficiente y de mayor productividad. y a veces son muy simples de usar. IDI

Darí Montoya Mejía
Director General del SENA.

*CADA
INDIVIDUO
VINCULADO
O NO A UNA
ORGANIZA-
CION, PUEDE
SER
UN FACTOR
DE EXITO DE
CRECIMIENTO Y
DE FORTALEZA.*



Introducción general

Una empresa se asemeja a un ser vivo, que cuando deja de crecer, compromete su desarrollo futuro. Lo importante no es tanto el tamaño sino su capacidad de enfrentar y responder con éxito a su entorno.



Los resultados de un reciente proyecto de investigación realizado por el MBA ejecutivo de la Universidad de Los Andes permite identificar la existencia de empresas que crecen a gran velocidad, por encima del promedio de sus sectores durante los últimos 5 periodos, siempre con utilidad positiva y diferenciándose de manera estratégica de sus competidores. Hoy la investigación continúa aportando nuevos resultados sobre casos exitosos que demuestran capacidad de crecimiento de las PYME.

A estas empresas se les denomina mundialmente "PYME GACELA"; por su analogía con la velocidad que desarrolla este animal y la manera estratégica como se mueve. La gacela logra enfrentar a depredadores que son más grandes y poderosos que ella, gracias a su agilidad y a su capacidad para convertir las fortalezas del atacante en verdaderas desventajas.

Lo interesante del resultado es que sobre un total de 1.938 PYME en Bogotá, únicamente el 4,1 % del total de las empresas analizadas, cumplieron con los criterios de selección antes mencionados, mostrando un muy bajo porcentaje de crecimiento empresarial. (Los resultados de la investigación pueden ser consultados en www.pymesgacela.com, como complemento a estas lecturas).

A lo largo de las siguientes 6 ediciones de

la revista Dinero, desarrollaremos los factores de éxito para lograr el crecimiento empresarial.

Las PYME Gacela requieren de continuo apoyo para crecer; en Colombia cuentan con organizaciones como el SENA, que a través de sus Unidades de Emprendimiento en los centros de formación en todo el país, promueve nuevos empresarios desde la educación, el apoyo de expertos, la financiación y el acompañamiento para lograr el crecimiento esperado y la sostenibilidad.

LA REALIDAD DE LA MIPYME EN COLOMBIA

»De acuerdo al Censo General de 2005, La estructura empresarial colombiana está conformada principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales son la principal fuente de empleo. El 96,4% de los establecimientos son Microempresas y 3,5 son Pymes. En conjunto, las Microempresas y las Pymes generan el 81 % del empleo en Colombia.

Entre las características más relevantes de las Microempresas, se destacan: I) sus altos niveles de informalidad, II) sus bajos niveles de asociatividad, III) la estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, IV) el bajo nivel tecnológico y de formación de su talento humano, y v) el limitado acceso al sector financiero.

Las empresas PYME son la columna vertebral de la economía. Según el Banco Mundial, las PYME proporcionan el 65% del empleo y generan más del 35% del PIB.

En este momento, los empresarios de la PYME en Colombia perciben un cambio en el panorama. ANIF, en su encuesta 2008, encuentra que cerca del 50% de los empresarios PYME anticipan un desempeño favorable, pero al mismo tiempo un 25% identifica un panorama incierto hacia adelante. En esta situación, los empresarios buscan orientación y modelos efectivos de cambio. El ejemplo de las PYME Gacela puede arrojar valiosas lecciones para muchos de ellos en la actual coyuntura.

Las PYME Gacela un bajo porcentaje de empresas en crecimiento

Sectores	Número de empresas analizadas con más de 9 años	Total PYME Gacela que cumplen los requisitos	Porcentaje (%)
Comercio	755	37	4,90
Servicios	713	22	3,09
Manufactura	272	16	5,88
Construcción	127	2	1,57
Agropecuario	47	2	4,26
Turismo	13	1	7,69
Minería	11	0	0,00
Totales	1.938	80	4,13

Fuente: www.pymesgacela.com - Investigación Universidad de Los Andes.

Un modelo de gestión como Pyme Gacela

» **Editar Ltda. es una PYME** Gacela en la ciudad de Bogotá, que ha logrado posicionarse en el mercado internacional y ha mantenido un crecimiento acelerado, por encima del promedio del sector editorial, durante sus últimos 8 años. Ha sabido articular un modelo de negocios en donde se concentra en lo que sabe hacer (descubrir oportunidades de mercado y editar libros), mientras que crea alianzas con impresores que ejecutan mejor aquellas fases del negocio donde Editar Ltda. no tiene fortalezas distintivas. A través de la tercerización (en impresión y distribución), ha logrado consolidar una cadena productiva con muy bajos costos.

Jorge Momoy Valencia tuvo una carrera exitosa en Editorial Norma, donde llegó a ser el Gerente de la División Internacional. "Esta experiencia me permitió aprender a fondo sobre el negocio"; afirma. Esta es una característica típica de los empresarios Gacela, el conocimiento del mercado y del negocio.

Con la idea de ser emprendedor, Valencia se inició como distribuidor de libros. Sin embargo, su proyecto no tuvo suerte y quebró. Ese fracaso, lo llevó a una profunda crisis personal en la cual estuvo a punto de perder toda su confianza en sí mismo como emprendedor. Hace aproximadamente 16 años, mientras su empresa estaba en concordato, recibió una oferta para trabajar en Estados Unidos, pero no la aceptó, pues prefirió seguir en Colombia y ponerle la cara a sus acreedores.

Durante este proceso, vendió o entregó todos sus activos, inclusive los personales, para cubrir sus deudas y cumplir con sus acreedores. "Me quedé en la física calle"; recuerda. En medio de esta crisis, adquirió el hábito de ir a la iglesia a reflexionar y rezar, guiado por su fe católica. Una tarde, mientras observaba a los demás feligreses en la iglesia, cayó en cuenta de una cosa: cada persona le tiene fe a un santo diferente y a ese santo le dedica sus rezos en forma especial. Tal vez era algo que siempre había sabido, pero ahora, esta simple observación abrió todo un camino nuevo para su vida. Con su visión emprendedora, identificó la oportunidad de negocio que representaba recopilar estas oraciones

RECONOCE QUE SU FORTALEZA ESTA EN RECONOCER DEMANDAS Y OPORTUNIDADES PUNTUALES EN EL MERCADO.

para editarlas en un solo libro. Con esta idea, retomó sus relaciones internacionales y buscó a quien había sido su mejor cliente en México, uno de los mercados más grandes de América Latina y donde la devoción católica es extraordinariamente fuerte, para proponerle la edición de un libro que se llamaría "Devocionario Católico":

A partir de la confianza construida durante una larga relación profesional, este cliente le ofreció comprarle el libro para distribuirlo en la región. El libro se convirtió en un "best seller" religioso y dio inicio a Editar Ltda., una verdadera PYME Gacela.

Valencia vio que la fortaleza de Editar Ltda. estaría en la capacidad para reconocer demandas puntuales en el mercado. Seleccionó el tema religioso como su línea de negocios y

logró diferenciarse de otros competidores que buscan libros más comerciales y de mayores volúmenes de venta.

Editar Ltda. ha llegado a obtener tal excelencia en sus libros religiosos, que fue reconocida por el Papa Juan Pablo II por su alta calidad en el contenido. Certificado que nos muestra en su oficina con otros importantes que ha obtenido.





Las estrategias de sostenibilidad

» Ser una PYME Gacela implica desarrollar estrategias y movimientos ágiles que reconozcan las fortalezas del competidor y logren evitadas o incluso las conviertan en debilidades. Entre las estrategias clave de Editar Ltda. se identifican las siguientes:

» Es una empresa totalmente orientada a su mercado, conocedora del negocio y de lo que el mercado demanda. Toma riesgos que los otros competidores no toman, pues temen enfrentar una demanda inestable. Por su conocimiento del mercado, Editar Ltda. conoce puede aventurarse en un terreno que es temido por otros jugadores, más grandes y poderosos.

» Mientras sus competidores aumentan sus costos fijos para atender mercados masivos, Editar Ltda. aprovecha la capacidad de asociarse con impresores a cambio de incentivos en negocios puntuales, garantizando ingresos adicionales a su negocio principal.

» Con su red de distribución mundial con terceros, ofrece garantía a sus clientes y la confianza en que sus productos son de alta calidad y contenido.

» Asegura alta calidad en su producto con autores de alta experiencia, que garantizan la seriedad en los contenidos; auditores expertos, que revisan minuciosamente los textos para que cumplan con los estándares internacionales; y diseñadores que crean una experiencia agradable para el lector. El resultado es un producto diferenciado en el mercado.

» Invierte en estudios de mercado internacional, donde ha construido una red global que le ha brindado la oportunidad de crecer y mantenerse en el mercado como una empresa confiable.

» A pesar que sus competidores sacan libros a mayor velocidad, Editar Ltda. Se toma su tiempo en desarrollar productos, pero estratégicamente logra garantizar el 70% de la preventa antes del lanza-

miento.

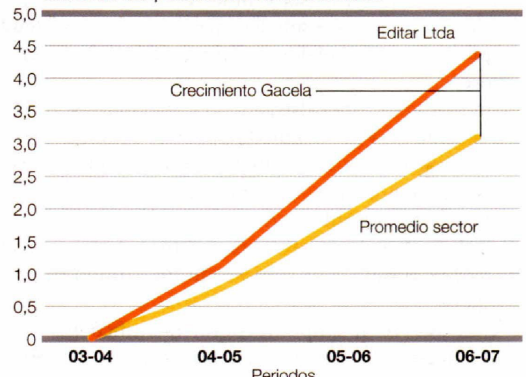
» Editar Ltda. es un cazador de oportunidades de negocio que se mueve de manera ágil entre las grandes editoriales del mundo, por medio de la cesión de derechos donde encuentra capacidad de entrada a mercados nuevos.

No todo son éxitos. Hoy ve la revaluación del peso como una amenaza grande, dado que sus ventas internacionales son el 90% del negocio. Sin embargo, está diseñando estrategias para contrarrestar su efecto. Esta Gacela está ajustando su estrategia para enfrentar el reto y salir adelante, como lo ha hecho siempre en sus 15 años de vida.

Durante las siguientes cartillas mantendremos esta sección dedicada a mostrar los casos exitosos en crecimiento que se han desarrollado a través del acompañamiento y asesoría del SENA. IDI

Pendiente de crecimiento Editar Ltda. vs promedio sector

Suma de las pendientes de crecimiento





LAS PYME GACELA

Sorteando el estancamiento

La experiencia internacional muestra Que el problema más hondo de la PYME está en la facilidad con la cual estas empresas se deslizan hacia un estado de estancamiento.

» Después de unos inicios que suelen ser dinámicos, el crecimiento comienza a ceder. Los empresarios no se dan cuenta del problema, porque la empresa produce suficiente para sobrevivir y cumplir sus obligaciones, de modo que no ven una crisis. Sin embargo, el tiempo del empresario está cada vez más comprometido en asuntos de corto plazo y no logra desarrollar negocios que generen nuevo crecimiento. El estancamiento se vuelve hábito y el bajo crecimiento entra a hacer parte del desempeño normal esperado.

LOS SINTOMAS DEL ESTANCAMIENTO

Hemos identificado algunos momentos de estancamiento que se presentan durante la gestión del empresario:

» El empresario pierde una gran cantidad de tiempo resolviendo temas administrativos y operativos ..

» Las ideas nuevas no se ejecutan, por no tener tiempo de pensarlas y sacarlas adelante, en el mayor de los casos, porque en la mayoría ni se generan nuevas ideas.

» No hay delegación de funciones porque el empresario teme que sus colaboradores lo engañen o hagan las cosas mal.)} El empresario cree que si hay ventas, el crecimiento está asegurado y no necesita más gestión. El empresario se considera auto-suficiente.

Las barreras de crecimiento se crean en un 85% dentro de la organización y pueden considerarse como factores internos. Solamente un 15% de estas barreras son factores externos, que no dependen del control gerencial sino de su entorno.

Se han identificado las siguientes barreras rela-

cionadas

con los factores internos:

)} No seguir la estrategia y perder el rumbo principal de la empresa.

)} Abandonar el foco del negocio y concentrarse en oportunidades improductivas.

» Lentitud y descontrol en la Gestión de la Innovación.

» Dependencia de un solo cliente que genera el mayor porcentaje del ingreso con un alto de riesgo de perderlo.

» Desintegración de las áreas de Mercadeo y Ventas.

v La pérdida del margen bruto y no ser identificado por el empresario como un factor de estancamiento.

»Análisis Financieros ligeros, que no reconocen el problema central.

»Mediciones de desempeño mal diseñadas.

»Falta de Talento Humano Clave.

»Ser localista y no mirar mercados externos.

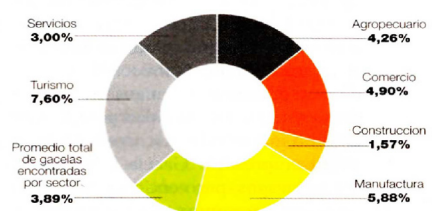
» Dependencia solamente de la cabeza del negocio para tomar decisiones y en los casos de las empresas de familia no contar con protocolos.

»No utilizar la TIC y tener aversión a las alianzas estratégicas.

La importancia de entender el peso de los factores internos se puede apreciar cuando se observa el desempeño de las pyme Gacela durante la crisis de finales de los años 90. Allí fue posible ver cómo unas empresas Pyme lograron crecer año tras año por encima del promedio de la economía, independientemente de la crisis de su entorno y demostrar que Sí existen empresas capaces de manejar el desempeño en el crecimiento y convertirse en verdaderas compañías modelo para las Pyme que no lo han logrado. IDI

Los sectores buscan incrementar sus PYMES Gacela

% de Gacelas identificadas por sector



Fuente: Investigación EMBA Unidades.



Velocidad y estrategia

¿Por qué la analogía entre la pequeña o mediana empresa de alto crecimiento y la Gacela?

» Para visualizar el concepto, es importante ubicarse en el entorno de la gacela, la selva Africana. La gacela es un animal apeteído por los depredadores. Es un veloz, pero no lo es más que algunos de sus perseguidores. La gacela corre a 80 kilómetros por hora, pero el guepardo es capaz de correr aún más rápido, a 120 km/h. Desde el momento que el guepardo se lanza a perseguirla, la gacela pierde 11 metros por segundo. Si su única ventaja fuera la velocidad, estaría perdida.

La verdadera ventaja de la gacela está en su capacidad estratégica. La gacela corre en zigzag y obliga al guepardo a seguir esa trayectoria. El depredador es mucho más pesado y los cambios drásticos y frecuentes de dirección le implican un gasto extraordinario de energía. La fortaleza y el peso del guepardo dejan de ser una ventaja y se convierten en su mayor desventaja, pues se agota pronto en la cacería.

La gacela se ha convertido en el símbolo de la pyme de alto crecimiento por las grandes lecciones que se encuentran en esta historia. El empresario gacela siempre está vigilante ante su entorno (orientado al mercado), entiende el valor de estar con su manada (busca la asociatividad) y está preparado para enfrentar enemigos mucho más poderosos, utilizando su astucia y su agilidad para llevarlos hacia terrenos que ellos no manejan bien (carrera en zigzag).

El empresario Gacela sabe que para crecer tiene que correr riesgos, pero entiende bien cómo hacerlo, a partir de unas fortalezas que otros competidores,

quizás más grandes y poderosos, no pueden imitar con facilidad.

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PYME GACELA

» Las PYME Gacela son aquellas que crecen en ventas durante un periodo de cinco años por encima del crecimiento promedio de su sector, obteniendo siempre utilidad positiva. Estos resultados son posibles debido a la gestión integral de la organización y el balance que estas empresas logran entre las fortalezas y debilidades en el negocio.

IDENTIFICANDO LAS PYME GACELA

Los resultados de la investigación muestran que los factores que permiten el alto desempeño de las pymes Gacela son los siguientes:

- » Gestión Estratégica
- » Gestión del Talento Humano
- » Gestión de Productividad y competitividad.
- » Gestión de Innovación y de la creatividad.
- » Internacionalización
- » Cultura organizacional. IDI



La sostenibilidad en el alto Crecimiento

» El Empresario Gacela visualiza la empresa como una gran máquina de crecimiento y busca mantener alineada la estrategia desde la base de la pirámide hasta la punta de la misma. Con la experiencia adquirida desde la investigación y la evidencia de las empresas Gacela, se ha diseñado la pirámide para el crecimiento sostenible de la siguiente manera:

Tres pilares en la base de la sostenibilidad:

» Liderazgo empresarial que maneja y dirige el rumbo de la organización hacia el alto crecimiento.

» Pensamiento Estratégico que identifica el camino ideal para lograr crecer velozmente pero de manera sostenible y estratégica.

» Ambiente Organizacional con buenas prácticas y sinergia de equipo para cumplir la metas del alto crecimiento implementando la estrategia en toda la organización.

Estos tres pilares son el soporte para el desarrollo de los factores de competitividad que hacen que el crecimiento de las PYME Gacela, sea sostenible en

DESARROLLAR E IMPLEMENTAR LOS FACTORES COMPETITIVOS Y HACER QUE CADA GESTION EN LA EMPRESA SEA UNA PIEZA IMPORTANTE EN EL MOTOR DEL CRECIMIENTO.

el tiempo.

Los siguientes son los seis factores que más se identifican comúnmente, en lo que se refiere al crecimiento:

» Gestión Estratégica, que desarrolla las habilidades y competencias del alto crecimiento.

» Gestión del Talento Humano, capital principal que posee competencias y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

» Gestión Financiera, que desarrolla la productividad y competitividad de la empresa a partir de los análisis financieros, para toma de decisiones en inversión, y capital de trabajo para el crecimiento.

» Gestión de Innovación y creatividad. Debe convertirse en una disciplina de las empresas hasta el punto de volverla en una capacidad generadora de ventajas competitivas, algo que una empresa puede hacer sistemáticamente mejor que su competencia.

» Gestión del Mercadeo y Ventas.

Busca la integración real de estas dos áreas en función de la competitividad de la empresa.

» Gestión en la Expansión Geográfica, para entender que el mercado ofrece oportunidades de expandirse nacional e internacionalmente.

Con la aplicación de estos seis factores, el empresario Gacela debe gestionar estratégicamente su crecimiento, no debe obviar lo simple sino por el contrario diseñar su misión en cumplir estructuralmente toda la estrategia de manera integral Su visión es lograr sostenibilidad en el crecimiento para que sus resultados generen valor y la PYME se posicione como una de las empresas Gacela exitosas.

Su compañía necesita



Plan Coformador

Aporta Futuro

sumar

+ Oportunidades

+ Competitividad

+ Colombia



Hacer parte del Plan Coformador vinculando aprendices del SENA a través del contrato de Aprendizaje, le trae muchas ventajas a su empresa: Talento humano de primera categoría que suma para su balance social, suma para su competitividad y suma para su futuro, porque para usted y su empresa SUMAR es lo primero.



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE

Contact Center:

Bogotá: 592 55 55 Resto del país: 01 8000 9 10 270

www.sena.edu.co

SENA: CONOCIMIENTO PARA TODOS LOS COLOMBIANOS

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Factor principal para el alto crecimiento.



Las Pyme Gacela se han caracterizado por hacer de la planeación estratégica un proceso estructurado, deliberado y sistemático, mediante el cual la empresa, sin importar su tamaño ni sector al que pertenece, anticipa su futuro y pronostica su crecimiento a partir de un diagnóstico claro.

Formular la estrategia e implementarla requiere de una estructura clara, sobre la base de tres acciones:

1. La Fuerza del Entorno, que conduce y frena continuamente el cambio en el mercado.
2. La Diferenciación, que identifica la ventaja competitiva como única, frente a sus competidores.
3. El Desarrollo de los Recursos, que aprovecha el uso eficiente de los recursos internos de la organización, en favor del crecimiento.

LA FUERZA DEL ENTORNO EN CUATRO SENTIDOS:

ORIENTACION AL MERCADO

» El conocimiento profundo del negocio y las necesidades del mercado, marcan una diferencia importante sobre los competidores. En la medida en que el líder Gacela conoce y se compenetra con su mercado, logra cambiar el concepto de ser conducido por el mercado, a ser el conductor del mercado. Este novedoso modelo, se ha implementado en el mundo para diferenciarse como líder de crecimiento, bajo los siguientes parámetros:

» Ofrecer confianza al mercado y ser un continuo asesor del mismo.

» Identificar los problemas del mercado antes de desarrollar los productos, para crear soluciones integrales.

» Desarrollar soluciones simples y concretas. No hay que ofrecer más de lo que el mercado espera.

» Distribuir el liderazgo en sus talentos clave. Son ellos los que interactúan directamente con el mercado.

» Introducirse en el corazón del mercado para identificar lo que el consumidor quiere comprar. De esta manera se desarrolla el mercadeo ideal para los clientes potenciales.

» Medir la satisfacción del cliente, el número de unidades vendidas al día y su rentabilidad para obtener indicadores reales.

ASOCIATIVIDAD

» La asociatividad empresarial es una estrategia para enfrentar mercados globales, regionales, locales y enfrentar así la fuerte competencia externa. Esta permite obtener mayores beneficios. Para alcanzarlos se identifican algunos factores estratégicos:

» Poder de negociación. Permite ahorrar costos de compras y ventas y genera una productiva interacción con los proveedores.

» Encadenamiento productivo para el desarrollo local y global, con impacto en el fortalecimiento y crecimiento empresarial.

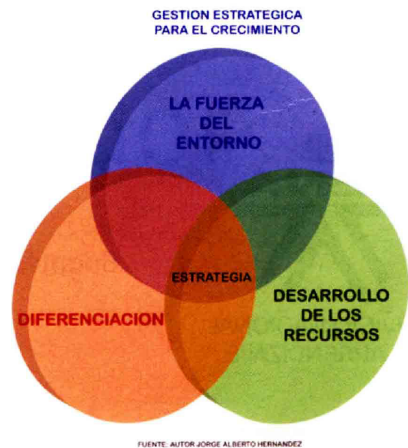
» Apalancamiento sectorial. En la medida que las cadenas funcionen, el sector crece y apalanca productivamente a las empresas asociadas.

» Ejecución de múltiples proyectos, para responder a un mercado exigente y diverso.

» Construcción de redes. Generan la expansión territorial y el posicionamiento de marcas, productos o servicios.

» Rentabilidad. Lograr mayores volúmenes de ventas a menores costos y a mayores mercados.

Implementar una estrategia de asociatividad facilitará el ingreso a nuevos, mercados.



FUENTE: AUTOR JORGE ALBERTO HERNANDEZ



LA FUERZA DEL ENTORNO

La competencia

» "Cada mañana en África se despierta una gacela. Sabe que tiene que correr más rápido que el león más veloz, si no quiere que la mate. Cada mañana se despierta un león. Sabe que tiene que ganar a la gacela más lenta si no quiere morir de hambre. Da igual que seas león o gacela. Cuando salga el sol, más te vale empezar a correr" Thomas Friedman en su libro "La tierra es plana"

Convertirse en el mejor vendedor de la competencia haciendo continuamente benchmarking (seguimiento) de sus competidores, hace de sus productos o servicios el factor diferenciador del mercado. Es probable que, al hacer el estudio de la competencia, sea necesario reconsiderar la idea original.

A continuación entregamos algunas de las siguientes estrategias para identificar y analizar la competencia:

- » ¿Qué tantos competidores existen? ¿Quiénes son?
- » ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?
- » ¿Cuál es el volumen de ventas de los competidores?
- » ¿Cuál es la calidad del producto o servicios ofrecidos por los competidores actuales y potenciales?
- » Identificar las fortalezas de sus competidores más directos.
- » ¿Qué capacidad de crecimiento tiene su competencia?
- » Identificar las estrategias que utiliza y como

responderlas.

» ¿Qué porcentaje del mercado tiene cubierto y que porcentaje no?

» ¿Qué tipo de alianzas utiliza para moverse en el sector?

» ¿Qué es lo que tiene la empresa, que no tiene la competencia?

Es importante no minimizar la competencia. Debe verse siempre como un ganador que orienta las estrategias con sentido común. Aplicar la teoría del "EFECTO DEL BUS":

Cuando el líder se sube al bus y se sienta en la primera fila, solo tiene la visión del chofer y no visualiza lo que sucede en la parte posterior. Cuando el Líder se sube al bus y se ubica en la parte posterior, tiene la visión de todo el entorno y su competencia. Puede analizar como actúa y se comporta, esto le permite prepararse para enfrentarla y recuerde SIEMPRE existe la competencia. Cuando usted crea o le hagan creer que es el único, olvídelo, está perdido.

LA EXPANSION GEOGRAFICA

» Algunas empresas quieren conquistar otros países, cuando no tienen ni una mínima porción del mercado colombiano, ni han explorado la posibilidad de ser exportados indirectos mediante la prestación de servicios a empresas exportadoras. Otras tantas, a veces impulsadas por la ambición de crecer rápidamente hacia otras ciudades principales, resultan quebrándose. Crecer geográficamente es costoso. Conquistar otros mercados representa inmensas oportunidades, pero las empresas deben aprender a medir muy bien los costos y beneficios de estos procesos, sin perder de vista la posibilidad de hacer alianzas estratégicas, y de aprovechar canales de comercialización ya establecidos por otras empresas. Dedicaremos una edición completa a este tema con el fin de ayudar a identificar las estrategias para consolidar los mercados locales y conquistar los mercados externos. IDI



Diferenciación

La Innovación



La innovación se debe convertir en procesos que generan ideas, desarrollan proyectos que permitan ensayarse y someterlos a pruebas en el mercado, hasta convertirla en una actividad rutinaria dentro de la empresa, como una ventaja competitiva.

Lo primero que se debe definir es la capacidad que posee la organización para innovar y enfrentar los nuevos retos. Es necesario no solamente que las empresas cambien, ya que no siempre el cambio conduce a un incremento de la competitividad, sino también, una estrategia empresarial definida, en donde la innovación sea un elemento clave para competir.

La estrategia de innovación debe cubrir los siguientes aspectos:

» Obtener información de oportunidades en mercados actuales que identifique cual y cómo es la forma de acceder con mayores probabilidades de éxito.

» Visualizar los negocios y las oportunidades de manera diferenciadora a los competidores actuales del mercado a explotar y su forma de abarcar la demanda.

» Preparar una oferta diferenciadora de productos y servicios que se posicionen como innovadores frente a los competidores locales, regionales o internacionales.

» Desarrollar la investigación y el desarrollo no solo de productos sino de conocimientos especializados para nuevos productos y/o servicios, con alta generación de valor para el consumidor. Lograr alianzas locales con talento humano que genere esta inversión.

El plan de innovación debe estar integrado a la estrategia de crecimiento sostenible empresarial y

fortalecer los siguientes factores innovadores:

» Analizar el portafolio de productos con base en las tendencias del mercado y las tecnológicas.

» Crear modelos de negocio novedosos, alineados con la generación de nuevos productos o servicios.

» La innovación de nuevos productos y/o servicios requiere también de la innovación en los procesos requeridos por estos. Se debe planificar igualmente el mejoramiento de los procesos existentes.

» La tecnología en el mundo moderno se ha vuelto un elemento importante que ayuda a que la innovación obtenga los beneficios requeridos en tiempos, costos y espacios. No se puede innovar sin pesar en la tecnología como herramienta esencial.

Para control de la estrategia en la gestión de innovación, es importante monitorear el impacto de los indicadores de desempeño de la empresa en su desarrollo de productos y procesos. Algunos que se pueden considerar son:

» Porcentaje de ventas por nuevos productos.

» Crecimiento de las ventas en nuevos mercados.

» Diversificación del riesgo en nuevos mercados.

» Rentabilidad obtenida en los productos



LA INNOVACIÓN
SE DEBE
CONVERTIR
EN PROCESOS
QUE GENERAN
IDEAS
DESARROLLAN
PROYECTOS
QUE PERMITAN
ENSAYARSE Y
SOMETERLOS A
PRUEBAS EN EL
MERCADO

LA GESTION ESTRATEGICA EN LA INNOVACION



FUENTE: AUTOR JORGE ALBERTO HERNANDEZ MORA



Trazar el camino a partir de la Visión define con claridad el futuro y las metas de crecimiento hasta donde se quiere llegar, así como planificar la Misión que debe cumplir y conocer. La Pyme tiene que trabajar sobre la Visión, que es la imagen del futuro que quiere crear la organización, esta visión debe ser formada y construida desde la estructura organizacional proactiva y no impuesta desde la jerarquía superior. La visión determina la estrategia general que se debe implementar y debe buscar los recursos a desarrollar.

MERCADEO Y VENTAS

Las ventas representan el motor de crecimiento de las organizaciones, a través de ellas se impulsan los productos y es el generador de todos los ingresos operacionales. La PYME siempre encuentra muchas barreras para vender, por la gran concentración de poder que asume el empresario, ya que la mayoría de las veces su labor principal es la administración del negocio por encima de la función de vender.

Por otra parte las áreas de mercadeo son muy olvidadas en la organización y muy pocas veces se trabajan investigaciones de mercado que permitan desarrollar estrategias de ventas efectivas.

Es por eso que la estrategia direccionada a desarrollar las áreas de Mercadeo y Ventas, requiere algunos de los siguientes elementos:

» Tercerizar funciones administrativas, financieras y contables, que le permitan al empresario gestionar estra-

tegias de ventas y mercadeo.

Invertir en investigaciones de mercado y planes de mercadeo, para ahorrar grandes pérdidas, por salir a vender sin un plan estratégico.

Iniciar con una fuerza de ventas efectiva, motivada con incentivos muy atractivos y de manera que se puedan cumplir las metas propuestas.

» En la medida que va creciendo su mercado y la organización comienza a demandar mayores recursos para las ventas, se debe tener listo el plan de desarrollo de las áreas de Mercadeo y Ventas, que permita responder al cambio.

» Definir claramente las funciones del área de Mercadeo y del área de Ventas. Muchas veces se incurre en el error que los vendedores se dedican a realizar mercadeo y se olvidan de la función principal del vendedor, que es facturar.

» Formar personal con mentalidad cerradora de negocios, que mejoren el desempeño de las ventas y su margen.

» El mercadeo y las ventas son áreas que se complementan continuamente, y la única manera de lograrlo es definir claramente las estrategias direccionadas al objetivo de crecer. **ID**

LA PYME TIENE QUE TRABAJAR SOBRE LA VISIÓN, QUE ES LA IMAGEN DEL FUTURO QUE QUIERE CREAR LA ORGANIZACIÓN.

DESARROLLO DE LOS RECURSOS

El talento humano



El empresario Pyme tiene un problema de Soledad absoluta, no se rodea bien y vive atafagado en actividades que no le permiten desarrollar su gestión empresarial. El Temor de delegar y buscar colaboración en el talento humano es otro drama de esa soledad que viven los dueños gerentes de estas empresas.

En un mercado competitivo la verdadera ventaja competitiva no la da los recursos financieros, porque estos se consiguen, no la da la tecnología porque esta se compra. La verdadera ventaja está centrada en contar con el talento humano requerido, que tenga las competencias laborales necesarias para desempeñarse de acuerdo a las necesidades de cada ocupación o trabajo.

Para hacer más productivo el talento humano la estrategia se debe centrar en desarrollar las competencias de las personas que contribuyen a los objetivos de la organización. Esto permite desarrollar funciones específicas, aportando creatividad, innovación y mejoramiento continuo.

El reto de la PYME está en cambiar la tradicional cultura organizacional, donde los trabajadores solo cumplen unas funciones específicas dictadas por la jerarquía de la empresa, que no permiten el desarrollo personal y el reconocimiento. El talento humano debe ser capaz de crear e innovar, es importante crear espacios de autonomía, análisis y motivación.

El SENA es un gran y excelente aliado para las PYME en el plan de desarrollo de competencias laborales. Dentro del marco de las mesas sectoriales, ha propiciado escenarios de concertación nacional para elaborar y divulgar un gran número de Normas de Competencia Laboral. Puede consultar todas las nor-

mas de competencia laboral en la página del SENA, sección Dirección del Sistema Nacional del Formación para el Trabajo.

DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Para enfocar la estrategia al desarrollo de las competencias, se enuncian algunos elementos clave:

» Implementar un modelo propio de gestión donde el uso de las normas de competencia laboral permitan adaptarla a su contexto, a su gente y a sus objetivos estratégicos.

» Este modelo debe permitir: I) Reclutar a la mejor gente, II) Retener a los mejores trabajadores y III) Fortalecer la capacidad competitiva de la empresa soportada en su talento humano.

» Prever y anticiparse a las necesidades, tanto en materia de aprendizaje como del nuevo personal que entra a las empresas.

» Promover procesos de evaluación y certificación de las competencias laborales de sus trabajadores, donde se reconoce que más que el cartón, lo importante es tener el conocimiento. El programa "Colombia Certifica" que desarrolla el SENA, permite este tipo de promoción en la evaluación integral del desempeño.

» Diseñar procesos de aprendizaje -a la medida- que permitan el desarrollo de las competencias laborales que los trabajadores requieren.

» Excelencia en el liderazgo del talento humano interno, que permita motivar el crecimiento personal y profesional, a través de la promoción y relevo de los futuros líderes y gerentes de la organización para el plan de crecimiento de la compañía.

» Enfocarse en desarrollar en el equipo humano de la organización, aquellas competencias -comportamentales y laborales- que promuevan el mejoramiento de la capacidad competitiva de la empresa. Se debe privilegiar al equipo humano que responde principalmente por el cumplimiento de la misión. IDI

CIRCULO ESTRATEGICO DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS



FUENTE: AUTOR JOSÉ ALBERTO HERNÁNDEZ MORA

DESARROLLO DE LOS RECURSOS

Gestión de resultados

Los resultados de toda la operación de las PYME son los que demuestran la funcionalidad y viabilidad de la compañía, además de la buena o mala ejecución de la estrategia implementada para la gestión del crecimiento.

Sin la medición de los resultados no hay evidencia de lo que sucede en la empresa. Esto la puede dirigir al estancamiento empresarial, generación de pérdidas, decrecimiento y muchas veces, al cierre de la misma.

Para alinear los resultados con la estrategia se debe desarrollar, diseñar e implementar un modelo de medición llamados comúnmente los indicadores de gestión. Gracias a ellos se puede evaluar el desempeño de cada una de las áreas de la compañía y su relación de productividad o improductividad con las demás dependencias, para tomar las decisiones pertinentes en mejorar el crecimiento o para corregir el rumbo ideal.

ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR LOS INDICADORES DE GESTION

El diseño de los indicadores generales con base en las tres áreas definidas en la estrategia, se puede hacer de la siguiente manera:

1. LA FUERZA DEL ENTORNO.

» Medir la capacidad y volumen del mercado y su aporte a los planes de la organización.

2. DIFERENCIACIÓN

» Medir los resultados de la inversión en innovación, su capacidad productiva y su generación de valor para la compañía.

» Medir el desempeño en el uso de las (TIC) Tecnologías de Información y comunicaciones y sus resultados en la operación.

» Medir el desempeño de las TIC y sus resultados en la operación.

» Medir la ventaja

» Medir la capa organización.
» Medir la efectividad de la expansión, volumen de mercado que aporta y capacidad de recursos asignados.

competitiva que ha generado el plan

de calidad, su impacto en los clientes y productos.,

3. DESARROLLO DE LOS RECURSOS

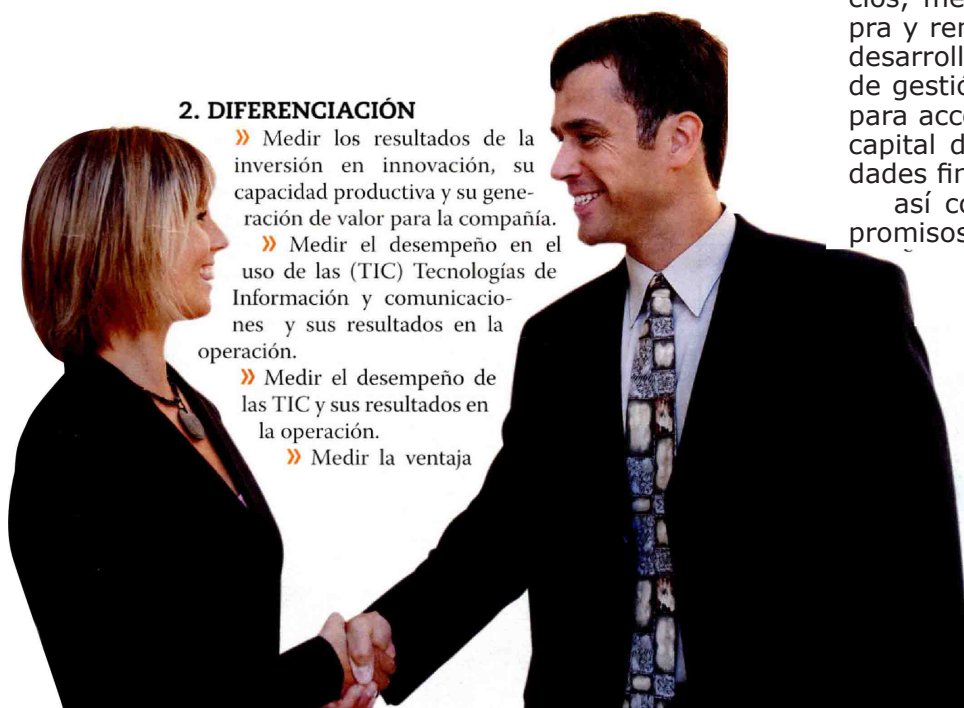
» Medir la eficiencia y eficacia del área de Mercadeo y ventas, estrategias y resultados vs rentabilidad de cada uno de sus productos o servicios.

» Medir el desempeño de las competencias del talento humano, su productividad y su aporte al desempeño general de la organización.

LA PLANIFICACION FINANCIERA FISCAL Y TRIBUTARIA

» Cualquier gestión de resultado debe conducir a un análisis financiero que permita definir el movimiento del dinero real utilizado para la generación de recursos vs sus ingresos. Esto se define estratégicamente como la Planificación financiera fiscal y tributaria, que permite tomar decisiones de inversión, análisis de rentabilidad de cada una de las unidades de negocios, medir la capacidad de compra y rentabilidad de cada cliente, desarrollar modelos financieros de gestión y preparar sus estados para acceder al financiamiento del capital de trabajo u otras necesidades financieras de la empresa,

así como tener claro los compromisos de orden fiscal.



Gestión estratégica de las PYME



1. Evalúe como empresario PYME de manera crítica el desarrollo de los siguientes factores estratégicos					
2. Saque las copias necesarias y haga la misma evaluación con sus gerentes clave y pídales sinceridad y calificación					
3. Una vez evaluado identifique cuáles de los factores requieren atención, cuáles están fortalecidos y estrategia					
4. Cruce la evaluación del empresario vs. la de los gerentes e identifique si la organización tiene alineados la misma vía					
5. Defina los lineamientos que debe tomar una vez obtenga los resultados de toda la evaluación.					
Califique los factores de 1 a 5 siendo 1 sin desarrollo y 5 muy desarrollado					
Factor de gestión estratégica	Calificación				
	Sin desarrollo				Muy desarrollada
	1	2	3	4	5
La empresa hace un análisis anual del mercado tanto como del mercado donde participa					
Que también conocen a sus clientes actuales					
Que también conocen identificado sus clientes potenciales					
Hasta donde conoce muy bien a sus competidores					
Conoce las fortalezas de su competencia					
Participa activamente de las asociaciones y redes sobre del mercado					
El plan de innovación es recurrente en su empresa					
Las TIC son parte activa de la operación de su empresa					
Que tanto está desarrollada el área de mercadeo					
Qué tanto está desarrollada el área comercial					
Existen planes de consecución del talento humano					
Tiene definidas las competencias del personal de la empresa					
Se establece un plan de resultados con objetivos financieros y de mercado					
Tiene claras sus metas de crecimiento y					
Tiene definida su misión y visión de crecimiento y es por su personal y sus clientes					
Totales y promedios					
Si desea compartir sus resultados envíelos a través del portal www.pymesgacela.com					

Con emprendimiento, crear empresa
es tan fácil como soñarlo.



SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE
SENA - REGIONAL CALDAS
BIBLIOTECA

emprendimiento

Una oportunidad para todos

En el **SENA** encontrará programas que le ayudarán
a llevar a cabo su idea de negocio.

Banca de oportunidades
Fondo Emprender
Asesoría para la creación de empresas
Incubación de empresas

Con emprendimiento haga realidad sus sueños.

Para mayor información:
Bogotá: 592 5555
Resto del país: 01 8000 910 270
www.sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
una oportunidad para todos



Innovar para ser altamente competitivos es una decisión de **Alta Gerencia.**

Existen metas que todas las empresas quieren alcanzar,
pero muy pocas logran.

El programa **Alta Gerencia** del **SENA** capacita en planeación, dirección,
diseño y gestión de estrategias para el desarrollo
de proyectos innovadores que aumentan la competitividad.

Alta Gerencia, la tranquilidad de tomar una buena decisión.

Entre a www.colombianostrabajando.sena.edu.co
Bogotá: 592 5555 Resto del País: 01 8000 910 270
www.sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE