

CAJA DE HERRAMIENTAS FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA PYMES





CRÉDITOS

CON LA ASISTENCIA TÉCNICA DE:

Juan Carlos Córdoba, Consultor
Sinergia 507, S.A.

EQUIPO TÉCNICO POR SUMARSE:

Karla Mola, directora de Desarrollo
Empresarial

Krystel Zapata, coordinadora de Proyectos

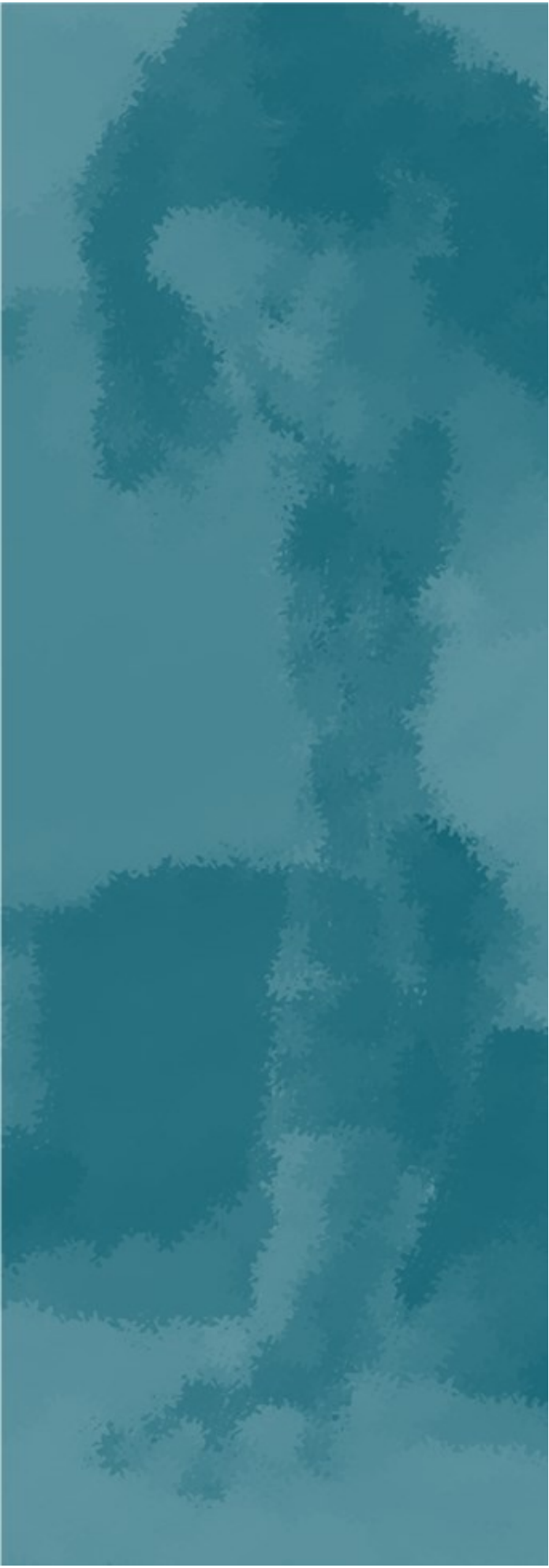
Verónica Muela, directora de Programas

Yanny Afre, especialista de Desarrollo
Empresarial

Con la financiación de la Fundación Konrad Adenauer Stiftung. Esta publicación cuenta con la colaboración de la Fundación Konrad Adenauer Stiftung. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de SUMARSE, y no refleja necesariamente la postura de la Fundación Konrad Adenauer Stiftung.

Panamá, 2022

SUMARSE



PRÓLOGO

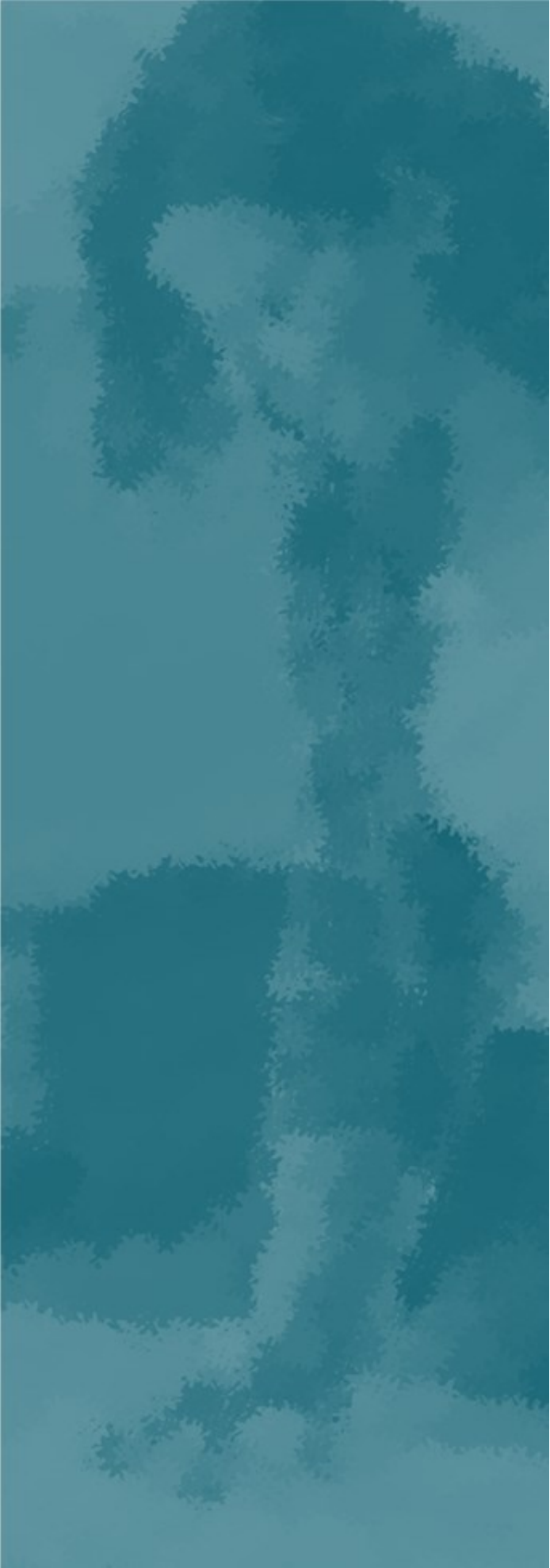
Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en América Latina juegan un papel fundamental en la cohesión social, ya que contribuyen significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamización de la actividad productiva de las economías locales.

Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países, en Centroamérica se estima que la Pyme representa más del 90% de la estructura empresarial de la región; en Panamá, las Pymes representan el 97% del parque empresarial, tal como señaló Unpyme en el **“Estudio de impacto de las MiPymes por causa de la covid-19 en Panamá (2021)”**.

En ese sentido se presenta, la Caja de herramientas **“Fortalecimiento de la estrategia de negocio para Pymes”**. Una contribución que provee al empresariado Pyme con información práctica y dinámica en la planificación de acciones en el desarrollo de su estrategia de negocio, a través de herramientas de análisis y gestión que les permitan adaptar, ajustar o crear nuevos modelos de negocio sostenibles para anticipar y responder ante crisis y disrupciones futuras en el mundo.

Le guiará paso a paso a identificar y planificar los objetivos y la viabilidad de su empresa. Presenta información valiosa sobre las características de las Pymes, el punto de partida para la definición de su plan de negocio, e implementación bajo el modelo Canvas Business Model que permite la identificación de nueve elementos claves para el funcionamiento de toda iniciativa empresarial.

Esta guía forma parte de las actividades establecidas en el Programa Fortalecimiento de la Estrategia de Negocio para Pymes, el cual nace en el marco de la cooperación y con el financiamiento que nos brinda la Konrad Adenauer Stiftung (KAS). Además, considerando la temática, fue preciso invitar a organizaciones



especializadas como lo son Sinergia 507 e INTEDYA, a quienes extendemos nuestro agradecimiento. Así como también agradecemos a todas las empresas participantes en el programa.

Por tal razón esta caja de herramientas constituye una oportunidad para propiciar nuevos modelos de negocio sostenibles e innovadores, potenciando su factor diferenciador ante el mercado al que quiere llegar.

Bruno Basile
Director ejecutivo
Sumarse – Panamá



Tabla de contenido

GLOSARIO.....	6
OBJETIVO DE LA GUÍA.....	8
CÓMO UTILIZAR LA CAJA DE HERRAMIENTAS	9
EL MUNDO DE LAS PYMES	11
CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES.....	13
PUNTO DE PARTIDA PARA SU PLAN DE NEGOCIOS	15
IDENTIFIQUE LA OFERTA DE VALOR	16
.....	16
.....	16
IDENTIFIQUE SUS ACTORES CLAVES	17
.....	17
POTENCIALES CLIENTES.....	18
ALIADOS Y PROVEEDORES.....	19
IDENTIFIQUE LOS RIESGOS.....	20
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	36
ÍNDICE DE TABLAS.....	37
bibliografía.....	38

GLOSARIO

Actores Clave: personas con influencia, o poder de incidir en las decisiones u operaciones del negocio. Los actores clave pueden ser internos (colaboradores, accionistas, directores), o externos (reguladores, clientes, colaboradores, vecinos, autoridades).

Canvas Business Model: documento simple, de lenguaje sencillo, estructurado gráficamente que ofrece la posibilidad de observar en una sola lámina los componentes de su negocio, e ir haciendo los ajustes pertinentes que el tiempo exija.

DGI: Dirección General de Ingresos, entidad pública oficial y directamente responsable de la recaudación de impuestos nacionales.

Estrategia: metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.

Ingreso bruto anual: total de los ingresos en dinero, en especie o valores, percibidos o devengados en un año fiscal, menos las devoluciones, descuentos u otros conceptos similares, de acuerdo con la ley, los usos y costumbres.

Lienzo: plantilla utilizada en el Canvas Business Model para formular el plan de negocios esquematizado en un diagrama de 9 segmentos. Dichos segmentos reflejan los aspectos más relevantes para el funcionamiento de toda empresa.

MICI: Ministerio de Comercio e Industrias (República de Panamá). Ministerio de la República de Panamá que forma parte del Órgano Ejecutivo. Se encarga de desarrollar la industria nacional y ejecutar las políticas del Gobierno concernientes al comercio, al comercio exterior, las negociaciones comerciales internacionales en representación de la República de Panamá y la promoción de la inversión extranjera

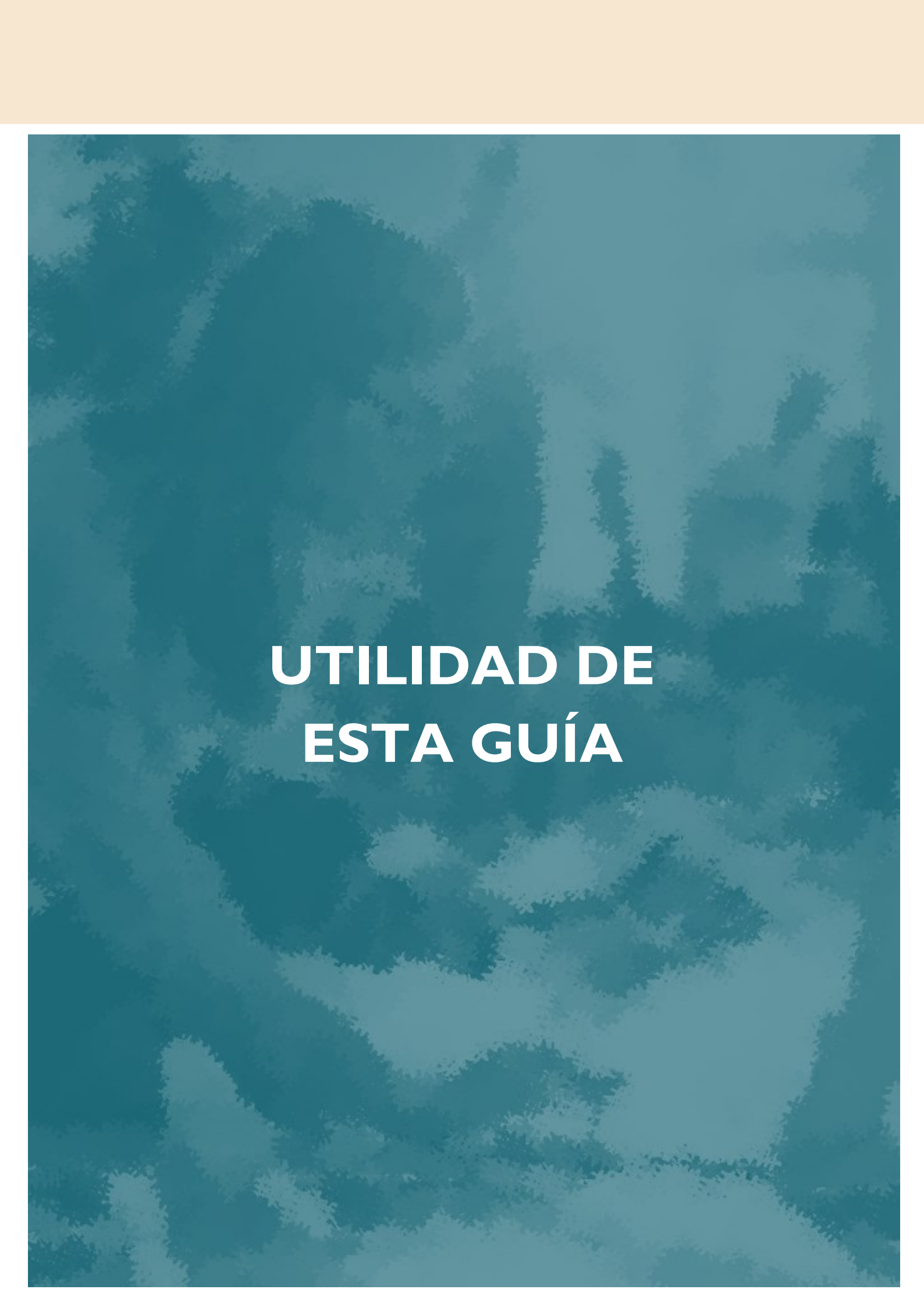
Oferta de valor: contribución que ofrece el negocio a cambio de una retribución económica; un producto o servicio que satisface una necesidad o un deseo de otras personas, por lo cual terceras personas estarían dispuestas a pagar.

Plan de negocios: elemento fundamental de todo emprendimiento, recoge en sí mismo, no solo el propósito del negocio, sino también sus características, metas, estructura, y define la ruta a seguir para el logro de los objetivos planteados.

PYME: Pequeñas y medianas empresas.

Riesgo: factores internos o externos con potencial de afectar la operación del negocio y/o de impactar con los resultados esperados.

UNPYME: Unión Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas, organización no gubernamental sin ánimo de lucro que impulsa el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

The image features a solid white horizontal bar at the top. Below it, the background is a deep teal color with a complex, organic, and textured pattern that resembles a close-up of a leaf or a microscopic view of a material. The pattern consists of various shades of teal and blue, creating a sense of depth and movement.

UTILIDAD DE ESTA GUÍA

OBJETIVO DE LA GUÍA



Adquirir herramientas de análisis y gestión que les permitan adaptar, ajustar o crear nuevos modelos de negocio sostenibles para anticipar y responder ante crisis y disrupciones futuras en el mundo

Conocer los aspectos más relevantes para el diseño de un Plan de Negocios bajo el esquema de la metodología CANVAS Business Model



Determinar su oferta de valor y potenciar su factor diferenciador ante el mercado al que quiere llegar

Identificar aliados clave internos y externos para fortalecer su negocio y mitigar riesgos en la operación



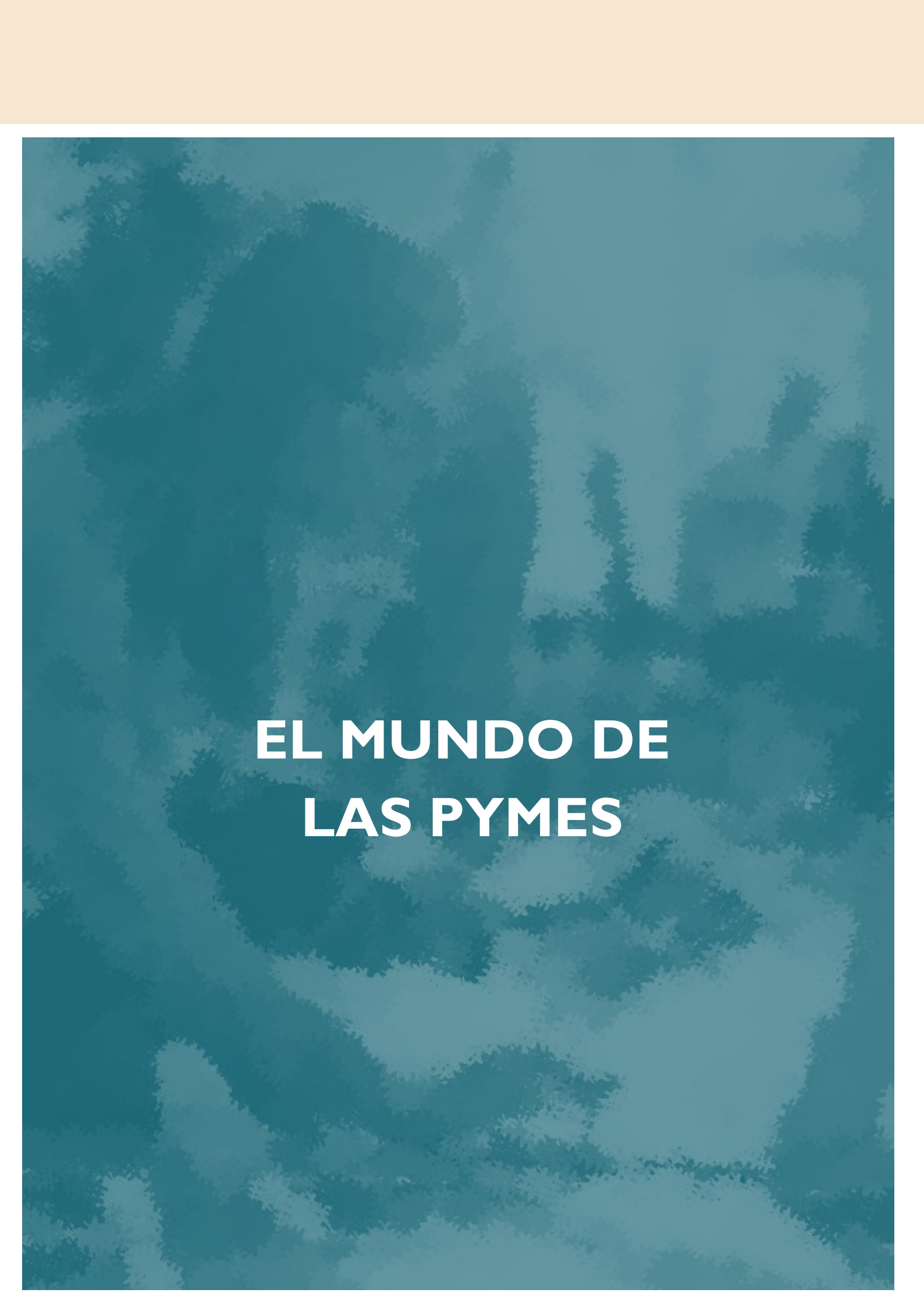
Ilustración 1: Objetivos de la Guía

CÓMO UTILIZAR LA CAJA DE HERRAMIENTAS

En esta guía usted encontrará información y herramientas recomendadas para fortalecer su negocio. Todo proceso de fortalecimiento de estrategias requiere de análisis, reflexiones, diálogos internos que le llevarán a tomar decisiones y a generar cambios; y estas acciones, si bien son beneficiosas para el negocio, requieren de tiempo y determinación.

Con miras a contribuir a hacer de este un proceso productivo, aunque no necesariamente sencillo, queremos proponerle que tome en consideración los siguientes puntos:

1. **Cree conciencia:** es probable que usted haya identificado algunos aspectos que pueden y deben mejorar en la gestión del negocio, es recomendable que dialogue con otras personas con poder de decisión, a fin de generar conciencia sobre la posibilidad de fortalecer la estrategia del negocio a través de la creación o actualización de un plan de negocios.
2. **Organice el tiempo:** organice espacios de tiempo, dentro o fuera de la jornada vital del negocio, para tener reuniones o conversaciones con personas clave en la operación. Estos procesos de fortalecimiento necesitan de espacios de reflexión, escucha y análisis sinceros, en entornos tranquilos y confiables. Busque espacios de tiempo que no interfieran con las operaciones más importantes, o periodos que no representen presión o estrés adicional para las personas que participarán de las conversaciones (por ejemplo, cierres de mes, o picos de producción).
3. **Arme un equipo:** aun cuando la lectura de esta guía la haga una sola persona, es determinante contar con un equipo preseleccionado de personas a las cuales compartirles información relevante, y con quienes tener diálogos para generar información confiable, actualizada y pertinente que ayude a tener un diagnóstico claro del negocio y con ello poder tomar decisiones acertadas.
4. **Tome decisiones:** la clave en un proceso de fortalecimiento de estrategia de negocio es tomar decisiones, y para ello se requiere en principio, contar con el aval de todas las personas con la facultad para tomarlas, la voluntad de comunicarlasy la determinación de implementarlas. Asegúrese de tener el respaldo de todos los tomadores de decisión en los niveles que se requieren.

The background of the slide is a solid teal color with a subtle, abstract pattern that resembles a world map or a network of connections. The pattern is darker in some areas and lighter in others, creating a textured effect. The title text is centered in the middle of the slide.

EL MUNDO DE LAS PYMES

EL MUNDO DE LAS PYMES



Contrario al pensamiento común, el mundo y la economía global, se mueven principalmente por las Pymes. Estas representan más del 50% de los puestos de trabajo formales; y **mueven entre el 60% y 70% del PIB a nivel Global**, según recientes cifras reveladas por un estudio del Banco Mundial (Banco Mundial, 2020).

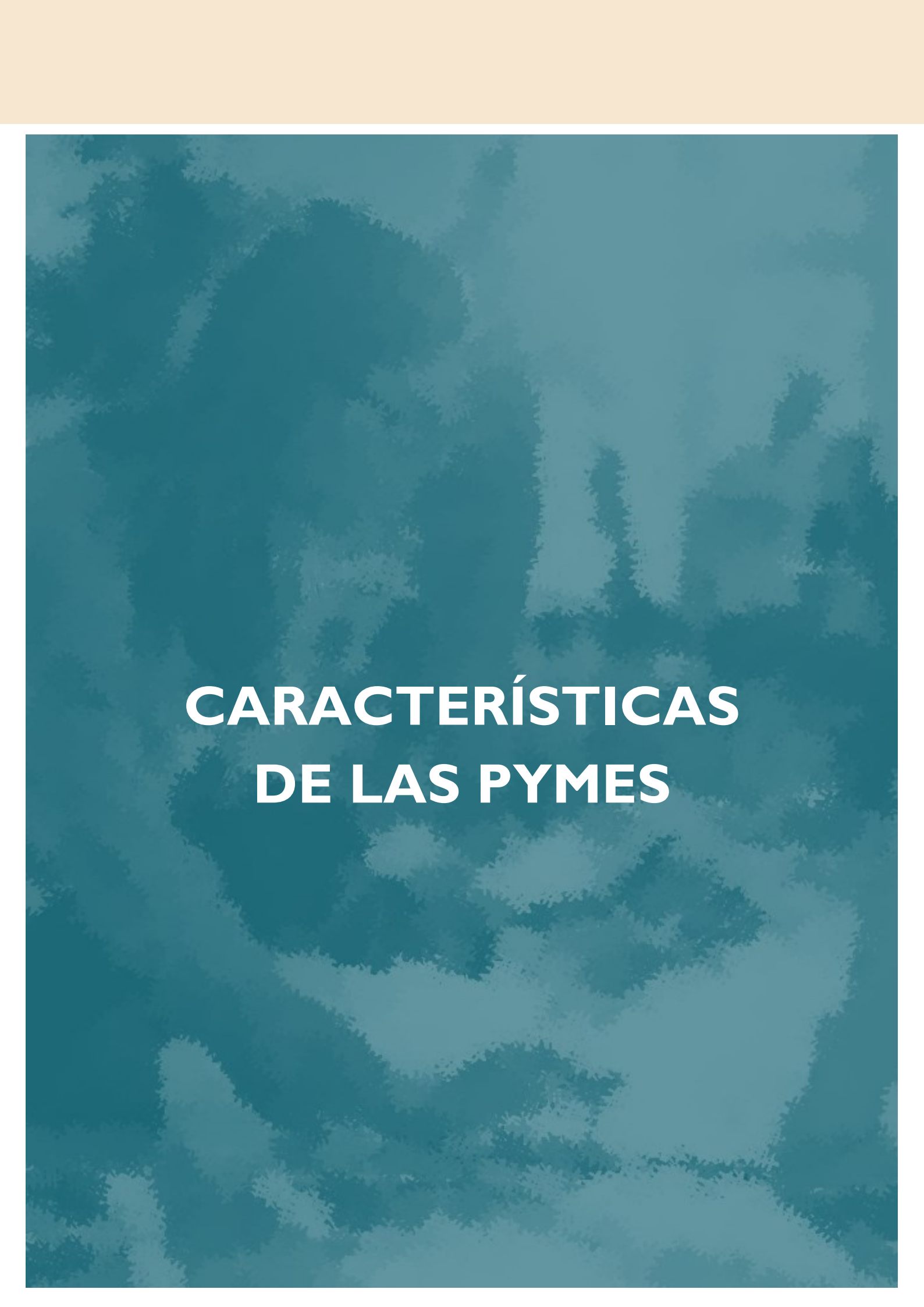
En Panamá, las Pymes constituyen el 96% de las empresas formalmente registradas en el país, garantizando con su trabajo la movilización del **75% de la mano de obra contratada**, según datos de UNPYME del 2021 (Union Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas, 2020).

Pese a la gran importancia que tiene este sector para la economía y bienestar de la población mundial, es preciso señalar que miles de emprendedores alrededor del mundo experimentan importantes desafíos para la sostenibilidad y crecimiento de sus negocios, debido al poco conocimiento y preparación con la que iniciaron sus negocios. Ante este escenario, surge la necesidad de promover conocimiento y herramientas de gestión empresarial que lleven a los emprendedores a **formular planes de negocio y estrategias que garanticen el crecimiento y maduración de sus empresas**.

El mundo de las Pymes está cargado de aprendizajes; su día a día es dinámico y cambia al ritmo en que evoluciona el mundo, requiriendo de líderes flexibles, innovadores y creativos que, guiados en un plan de negocios robusto y dinámico logren convertir cada crisis externa en una oportunidad para expandirse y crecer.

Pese a tener una capacidad de reacción más rápida a la hora de tomar decisiones, que les ayuda a innovar, adaptarse a las nuevas necesidades, es necesario para el sector **contar con instrumentos formales que orienten la toma de decisiones** y coadyuben a la transformación oportuna de los modelos de gestión conforme a los escenarios que las economías de cada región presentan.

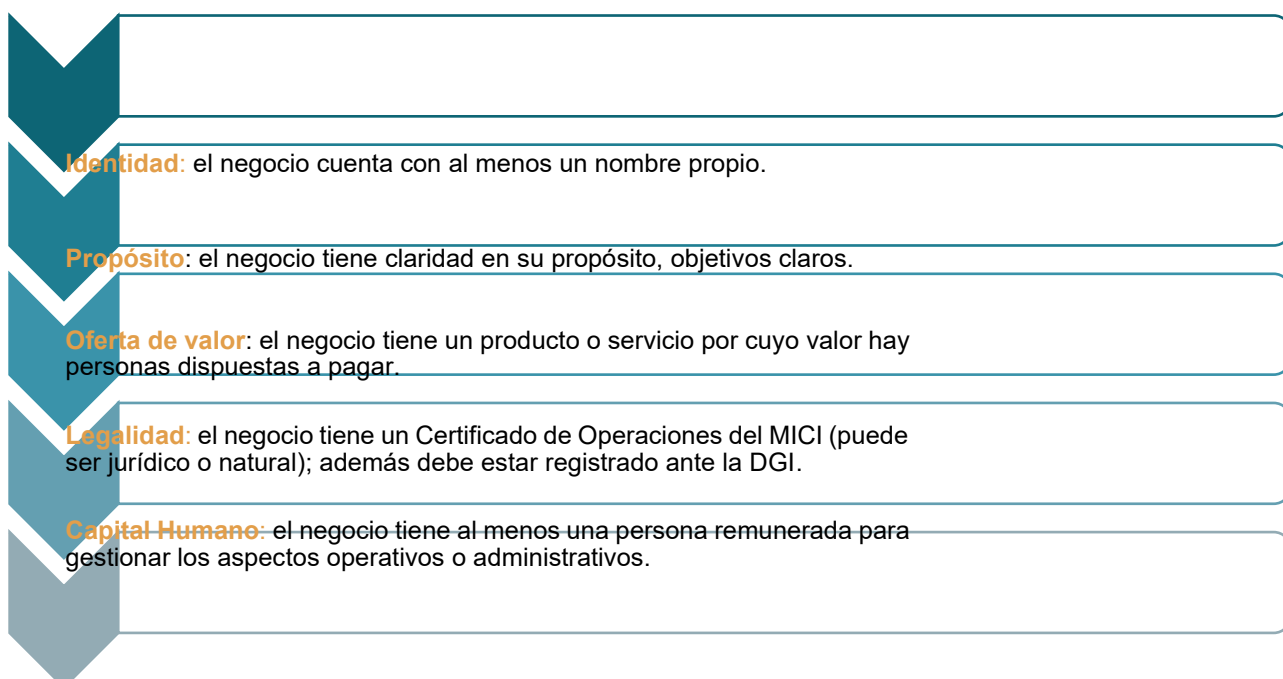
Fortalecer al sector de las Pymes es una prioridad global, pues su impacto es indiscutible en el bienestar de la humanidad. De allí la importancia de orientar a todos los emprendedores hacia la elaboración, revisión o fortalecimiento de planes de negocio, con ello marcarán una ruta más clara hacia la rentabilidad, la adaptación y sostenibilidad de la que todos y todas nos beneficiamos.

The image features a solid light orange horizontal bar at the top. The main area below is a teal background with a complex, organic, marbled texture. Centered in this teal area is the title text in white, bold, uppercase letters.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES

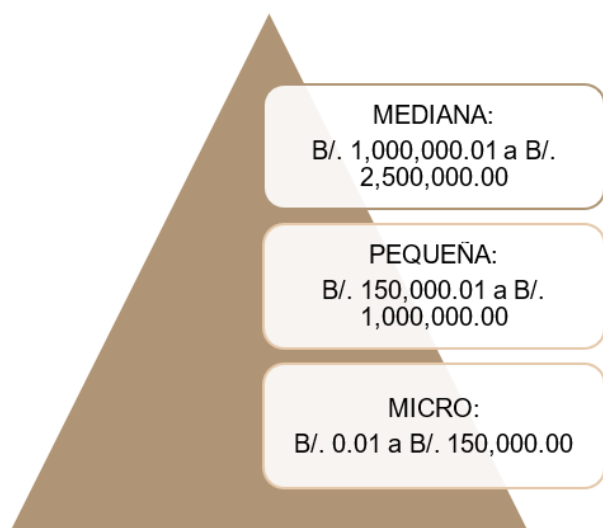
Para los efectos de esta guía, nos referiremos en la categoría correspondiente a las **PYMES**, a **empresas que estén formalmente constituidas**, esto sin restar importancia o valor a los miles de emprendimientos no formalizados que existen en Panamá y que aportan valor a la economía; sin embargo, en apego a la política pública vigente, usted podrá identificarse ante cualquier instancia pública o privada como PYME, si su negocio reúne los siguientes requisitos:



- Identidad:** el negocio cuenta con al menos un nombre propio.
- Propósito:** el negocio tiene claridad en su propósito, objetivos claros.
- Oferta de valor:** el negocio tiene un producto o servicio por cuyo valor hay personas dispuestas a pagar.
- Legalidad:** el negocio tiene un Certificado de Operaciones del MICI (puede ser jurídico o natural); además debe estar registrado ante la DGI.
- Capital Humano:** el negocio tiene al menos una persona remunerada para gestionar los aspectos operativos o administrativos.

Ilustración 2: Características de las PYMES

Según la escala de facturación anual, para ser categoría PYME, su empresa debe estar en el siguiente margen (seleccione uno):

☐

El ingreso bruto anual es el total de los ingresos en dinero, en especie o valores, percibidos o devengados en un año fiscal, menos las devoluciones, descuentos u otros conceptos similares, de acuerdo con la ley, los usos y costumbres.

☐☐

**PUNTO DE
PARTIDA PARA SU
PLAN DE
NEGOCIOS**

PUNTO DE PARTIDA PARA SU PLAN DE NEGOCIOS

Una encuesta aplicada a 1,200 Pymes en más de 60 países por el Banco Mundial revela que durante el 2020 y 2021 una cuarta (25%) parte de las Pymes a nivel global experimentaron pérdidas superiores al 50% en relación con el año anterior y en el promedio generalizado de pérdidas en el sector Pyme global fue del 27% (Banco Mundial , 2020). incrementándose esta cifra por supuesto en las empresas de países en vías de desarrollo, y afectando más severamente a las empresas de categoría micro. En Panamá se estima que más del 82% de las empresas en esta categoría sufrieron decrecimiento durante los años 2020 y 2021, muchas de las cuales terminaron cerrando sus operaciones, otras reduciendo dramáticamente su planilla de personal o mudando sus operaciones a instalaciones domiciliarias.

Un **factor determinante para las empresas a la hora de hacer frente a crisis** en sus entornos locales, regionales o a nivel global, es la definición de una **estrategia de negocio** clara, bien definida, pertinente y flexible. Sin embargo, pese a la importancia de este elemento, muchas son las empresas que declaran no contar con una estrategia, ni un plan para su negocio, generando con ello acciones improvisadas y desorientación ante situaciones no previstas.

Un plan de negocios es un elemento fundamental de todo emprendimiento, recoge en sí mismo, no solo el propósito del negocio, sino también sus características, metas, estructura, y define la ruta a seguir para el logro de los objetivos planteados. Pese a la relevancia de este documento, es usual que las empresas carezcan de:

- **Plan de negocios**
- **Estrategia de ventas**
- **Administración y contabilidad**

Uno de los formatos más usados para elaborar planes de negocio es el “Lienzo de modelo de negocios”, conocido también como **Canvas Business Model**, es un documento que se elabora de forma sistemática y participativa que permitirá hacer una reflexión pausada sobre los aspectos más importantes que un negocio debe tener en cuenta.

El Canvas en sí mismo es un “documento”, simple, de lenguaje sencillo, estructurado gráficamente que ofrece la posibilidad de observar en una sola lámina los componentes de su negocio, e ir haciendo los ajustes pertinentes que el tiempo exija. Al ser un documento dinámico, le permitirá **comprender, describir, estructurar, visualizar y adaptar su negocio**, tomando decisiones oportunas y pertinentes.

A continuación, queremos llevarlo a través de algunos pasos que ayudarán a fortalecer su estrategia de negocio a la hora de aplicar el modelo Canvas.

IDENTIFIQUE LA OFERTA DE VALOR

Todo negocio está estructurado con base en una oferta de valor. Este es un elemento que podemos describir como “algo que ofrecer, un producto o servicio que satisface una necesidad o un deseo de otras personas, por lo cual terceras personas estarían dispuestas a pagar”.

La oferta de valor, no está solo determinada por lo que se ofrece, sino que también involucra el ¿cómo se ofrece?, generando con ello elementos que permiten tener factores que marcan una diferencia con respecto a otros productos o servicios similares que hay en el mercado, entonces, su negocio, debe esforzarse no solo por poner a disposición de los potenciales clientes, la satisfacción de una necesidad o deseo, la solución que buscan, sino que también debe trabajar en generar formas creativas, innovadoras y diferenciadas para ofrecer esos productos o servicios.

A continuación, mostramos un breve ejercicio de reflexión que le ayudará a definir su oferta de valor. Para ello tómese un tiempo para analizar las preguntas, y luego comparta sus respuestas junto a otras personas vinculadas a su negocio, pueden ser socios(as), colaboradores o clientes de confianza. Use los espacios en blanco para visualizar las respuestas más acertadas:

¿Qué producto o servicio tengo para ofrecer?

¿Qué necesidad o deseo satisface o resuelve mi producto o servicio?

¿Cómo se diferencia mi producto o servicio de otros similares en el mercado?

Ilustración 3: Identificación de la oferta de valor

IDENTIFIQUE SUS ACTORES CLAVES

Los “actores claves” son personas con influencia, o poder de incidir en las decisiones u operaciones del negocio. Los actores claves pueden ser internos (colaboradores, accionistas, directores), o externos (reguladores, clientes, colaboradores, vecinos, autoridades), es decir que interactúan a lo interno o externo del negocio teniendo una cuota de liderazgo y la capacidad influir en decisiones o acciones que impactan sus operaciones, metas o cultura de trabajo.

Tomando en consideración la existencia de estas personas con influencia sobre los planes presentes o futuros de los emprendimientos, es recomendable previo y durante la gestión de un plan de negocios, que se tome en cuenta la identificación o mapeo de los actores claves. Un mapeo es un ejercicio intencional y organizado a través del cual se listan y clasifican según su nivel de influencia a las personas o entidades que pueden considerarse actores claves.

Para efectos de esta guía, tomaremos en cuenta que usted a lo interno podrá identificar, listar y clasificar a los actores internos que pueden contribuir a reflexionar y generar ideas para el fortalecimiento de su estrategia de negocios, entiéndase colaboradores, accionistas, directores entre otros; y recomendaremos tres grupos de actores claves externos que podrá identificar y clasificar posteriormente.

Se utilizan diversos formatos para realizar una identificación o mapeo de actores claves, y cada formato puede tener las variaciones que el usuario considere necesarias. Uno de ellos es la matriz generalizada de actores claves que mostramos a continuación:

Rol (accionista, colaborador, proveedor, cliente, autoridad...)	Nombre	Nivel de influencia (alto, medio, bajo)	¿Cómo influye en el negocio?	Teléfono	Email

Tabla 1: Mapeo general de actores claves

Para hacer un ejercicio utilizando esta matriz generalizada de actores claves, reproduzca en un cuadro de Excel esta tabla para que junto a el equipo que ha seleccionado, puedan analizar y decidir a quienes escoger como actores claves de su negocio.

Con el propósito de ayudarlo a generar una identificación de actores claves más pertinente, a continuación, ampliaremos información sobre la clasificación de personas externas, agrupadas según la función que ejercen para con su negocio:

- Clientes
- Proveedores

POTENCIALES CLIENTES

Si aún no tiene una definición definitiva y clara sobre a quienes va dirigida su oferta de valor, le invitamos a completar el ejercicio de este segmento. Un plan de negocios, en especial el Canvas Business Model requiere identificar segmentos de mercado, esto no es más que la identificación de los potenciales clientes de su negocio. Para tener claridad de que características reúnen estos actores claves, es recomendable tomarse el tiempo necesario para describirlos, y en este ejercicio usted puede iniciar haciendo las siguientes preguntas, generando las respuestas que crea pertinentes para su caso:

Mi oferta va dirigida a personas o a entidades	
Si son personas:	Si son entidades:
Sexo: Mujer o Hombre	¿Pública o privada?
Rango de edad 0-4 años 5-10 años 11-18 años 19-29 años 29-59 años 60 o más años	Actividad principal:
Poder adquisitivo: Alto Medio Bajo	Poder adquisitivo: Alto Medio Bajo
Ubicación geográfica: Local Nacional Regional Global	Ubicación geográfica: Local Nacional Regional Global
Necesidades:	Necesidades:
Gustos o intereses:	Tamaño y/o alcance de la entidad:
Otras características:	Otras características:

Tabla 2: Identificación de potenciales clientes

ALIADOS Y PROVEEDORES

Los negocios son gestionados por personas, y necesitan de un entramado de relaciones humanas para poder gestionar sus operaciones y planes de crecimiento, es por ello por lo que es muy importante que los emprendedores tengan claridad de qué personas y/o entidades existen en su entorno y son relevantes para garantizar su funcionamiento y potenciar su crecimiento.

Todo negocio es “plantado en un entorno”, y se nutrirá o se contaminará de él, por tanto, es importante conocer que aliados tiene disponibles, que rol puede ejercer cada uno a favor de su negocio, y que capacidad de colaboración o aportación tiene. Contar con aliados nos ayuda a gestionar:

- Riesgos
- Operaciones
- Cronograma
- Reputación, entre otros aspectos del negocio

Tómese un tiempo para hacer una lista de los aliados externos que pueden contribuir a que su negocio funcione y a que lo haga de manera exitosa. Una manera de identificar actores claves que influyen en todas las áreas de su negocio, está basada en la teoría de Michel Porter, establecida en 1985 para la cadena de suministro de las empresas.

El siguiente ejercicio consiste en identificar cuáles son los agentes externos con potencial de influir en sus operaciones (dicha influencia puede ser incluso tan fuerte como para detener sus operaciones) se han incorporado preguntas orientadoras para ayudarle a pensar en las posibles respuestas:



Abastecimiento	Operaciones o producción	Venta / Clientes	Logística de salida	Servicios de post-venta
¿Proveedores?	¿Entes reguladores?	¿Competencia?	¿Servicios de transporte?	¿Proveedores, garantía?
¿Entes reguladores	¿Municipio?	¿Otros clientes?	¿Servicio de internet o teléfono?	¿Otros?
¿Transporte	¿Compañía eléctrica?	¿Comunidad?	¿Otros?	
¿Otros?	¿Comunidad?	¿Redes sociales?		

Tabla 3: Identificación de aliados y proveedores

Coloque debajo de cada segmento los nombres de las **personas o entidades externas** que ejercen un rol importante para las actividades de su negocio. Puede ampliar la lista y agregar todas las filas que sean necesarias a fin de que usted tenga visible quienes son actores claves para el desempeño de su plan de negocio y el logro de sus metas empresariales.

IDENTIFIQUE LOS RIESGOS

Toda actividad humana conlleva riesgos, y los negocios no escapan a esta realidad.

Conocemos como riesgo a todos aquellos factores internos o externos con potencial de afectar la operación del negocio y/o de impactar con los resultados esperados. En el mundo de los negocios existen diversidad de variables capaces de afectar los planes de los emprendedores, aspectos sociales, ambientales, económicos, políticos, cambios culturales, o de salud pública pueden alterar los escenarios en los que operan los negocios y con ello la capacidad de operar, o el margen de rentabilidad de las operaciones.

Un análisis de riesgo es un ejercicio intencional, planificado y objetivo que permite identificar con anticipación factores internos o externos con potencial impacto en el plan de negocio, y tomar medidas anticipadas para gestionar esos riesgos.

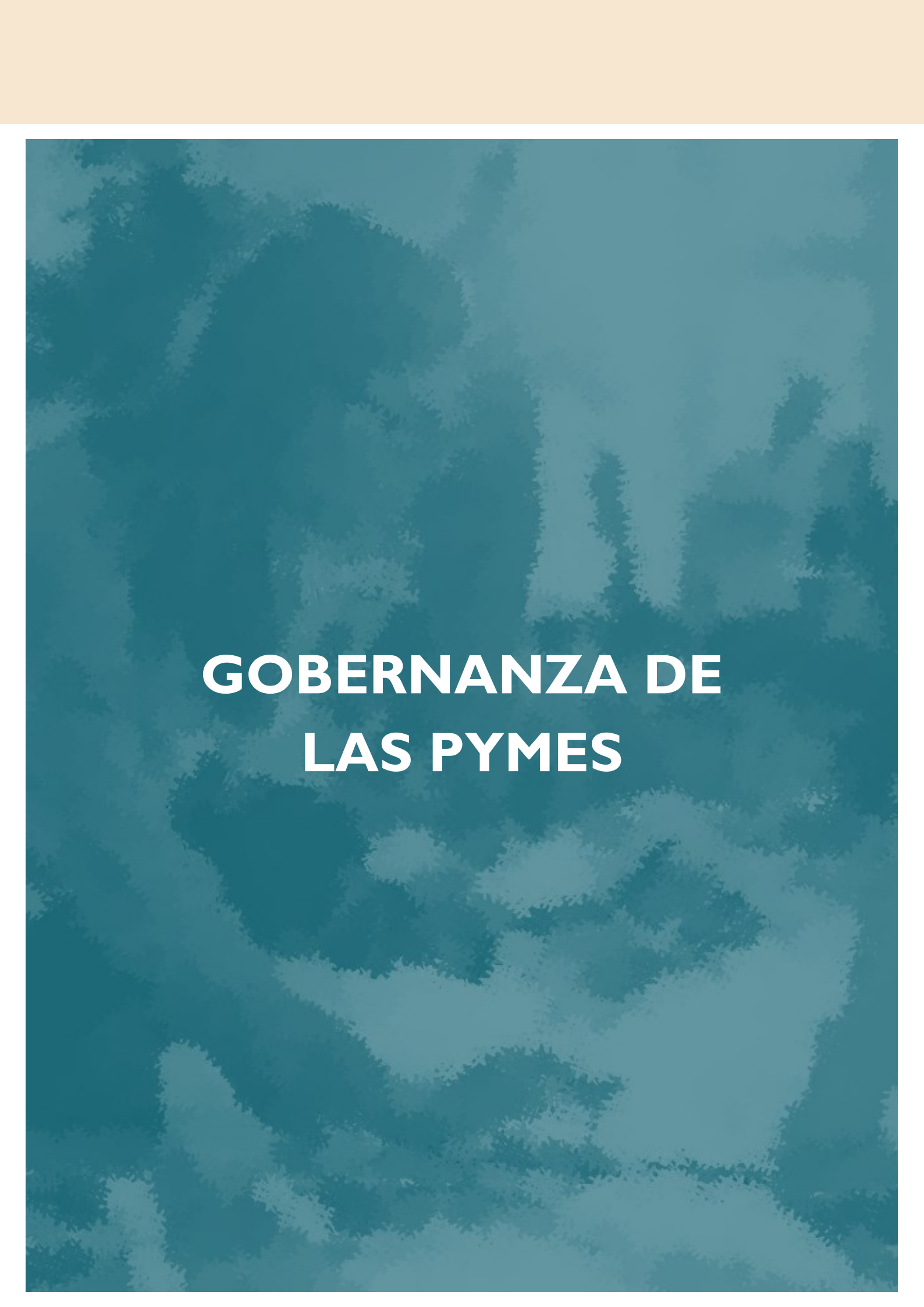
Existen diversas técnicas para la implementación de un análisis de riesgo, acción que puede ser realizada directamente por los emprendedores, colaboradores y personas clave relacionadas a la operación de la empresa, algunas de esas establecidas en matrices disponibles en internet, e incluso metodologías estandarizadas de comprobada eficacia, como por ejemplo la ISO 31000 (<https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>).

Basados en las prácticas recomendadas y accesibles, para una sencilla implementación recomendamos el siguiente cuadro que pueden llenar en una conversación con actores claves (socios/socias, colaboradores de confianza, proveedores, clientes, asesores, entre otros):

Riesgo: Describa el riesgo identificado	Impacto: Escriba si es de impacto alto, medio o bajo	Medida de Prevención : ¿Cómo evitarlo?	Medida de Mitigación: ¿Cómo minimizar su impacto?	Medida de Compensación: ¿Cómo reparar su impacto?	Medida de Capitalización: ¿Cómo sacar provecho?
		En este segmento describa las medidas que se pueden aplicar para cada riesgo identificado; si no es posible aplicar alguna de estas medidas, deje el espacio en blanco.			

Tabla 4: Matriz de análisis de riesgo

**Puede agregar a esta tabla la cantidad de filas hacia abajo que considere necesarias, mientras más minucioso es el análisis de riesgo, más preparado estará el negocio para afrontar situaciones imprevistas en el futuro.*

The image features a solid light orange horizontal bar at the top. The rest of the page is a teal background with a complex, organic, marbled texture. Centered on this teal background is the text "GOBERNANZA DE LAS PYMES" in a bold, white, sans-serif font, arranged in two lines.

GOBERNANZA DE LAS PYMES

GOBERNANZA DE LAS PYMES

Los negocios alrededor del mundo están constituidos principalmente en torno a la satisfacción de cuatro áreas clave, que a saber son: oferta, clientes, estructura y rentabilidad.

La organización básica del emprendimiento, sobre todo en la categoría Pyme en la que muchas veces hay falta de recursos, debe estar orientada a garantizar la funcionalidad de las distintas operaciones, el flujo de información, y el cumplimiento de procesos o estrategias para el logro de las metas establecidas.

La gobernanza es un concepto que se ha fortalecido en los últimos años debido al enfoque que tiene de garantizar una óptima funcionalidad a lo interno de las organizaciones, misma que se obtiene estableciendo estructuras prácticas, operativas, flexibles y cooperativas, enfocadas siempre en garantizar un flujo de información que permita tomar decisiones rápidas.

Según sea el caso del negocio que usted gestione, es imperativo buscar la forma de cubrir cuatro frentes básicos:

Clientes: debe haber un responsable de impulsar iniciativas para alcanzar a los clientes, lograr e incrementar las ventas y trabajar la fidelización de quienes ya han establecido relación adquiriendo su oferta de valor.

Oferta: la oferta, su calidad y la forma en que se le hace llegar a los clientes constituyen la columna vertebral de toda la experiencia, de allí la importancia de establecer un responsable de velar por todos los aspectos operativos de producción del producto o servicio que se ofrece.

Rentabilidad: este segmento debe ser cubierto por un responsable de la administración y finanzas del negocio, una persona interna o externa que tenga habilidades numéricas para poder comunicar al equipo las acciones necesarias para lograr un balance en las finanzas del negocio, y con ello obtener la rentabilidad esperada.

Estructura: toda organización humana debe tener un líder que vele por la selección de las personas a involucrarse en el plan, por la definición clara de funciones y delegación de responsabilidad y por el monitoreo al cumplimiento de los acuerdos.

En el mundo de los negocios las Pymes deben garantizar que el personal que tengan a su disposición, remunerado o voluntario, sea el tipo de persona que la organización necesita, con las habilidades, destrezas y conocimientos que lo hagan apto para el ejercicio de las funciones que le han sido delegadas. Por mucho que familiares, amigos o allegados quieran colaborar, es necesario que cada persona ocupe un lugar y desempeñe una función que aporte valor a la organización de la mejor manera y en el menor tiempo posible.

The image features a solid light orange horizontal bar at the top. The main area below is a teal background with a complex, organic, marbled texture. Centered in this teal area is the text 'MERCADERO Y VENTAS EN LAS PYMES' in a bold, white, sans-serif font, arranged in three lines.

MERCADERO Y VENTAS EN LAS PYMES

MERCADEO Y VENTAS EN LAS PYMES

No se puede comprar o adquirir lo que no se ve, es por ello, por lo que la promoción de sus productos o servicios es determinante para el éxito de su negocio. Existen diferentes medios o canales para llevar el mensaje a los potenciales clientes, y hoy más que nunca en la historia de la humanidad es muy fácil y rápido acceder a un número ilimitado de personas a través de medios digitales, de manera rápida y gratuita, o a bajo costo.

La promoción de los servicios o productos representados en su oferta de valor, tienen a nivel básico dos elementos:

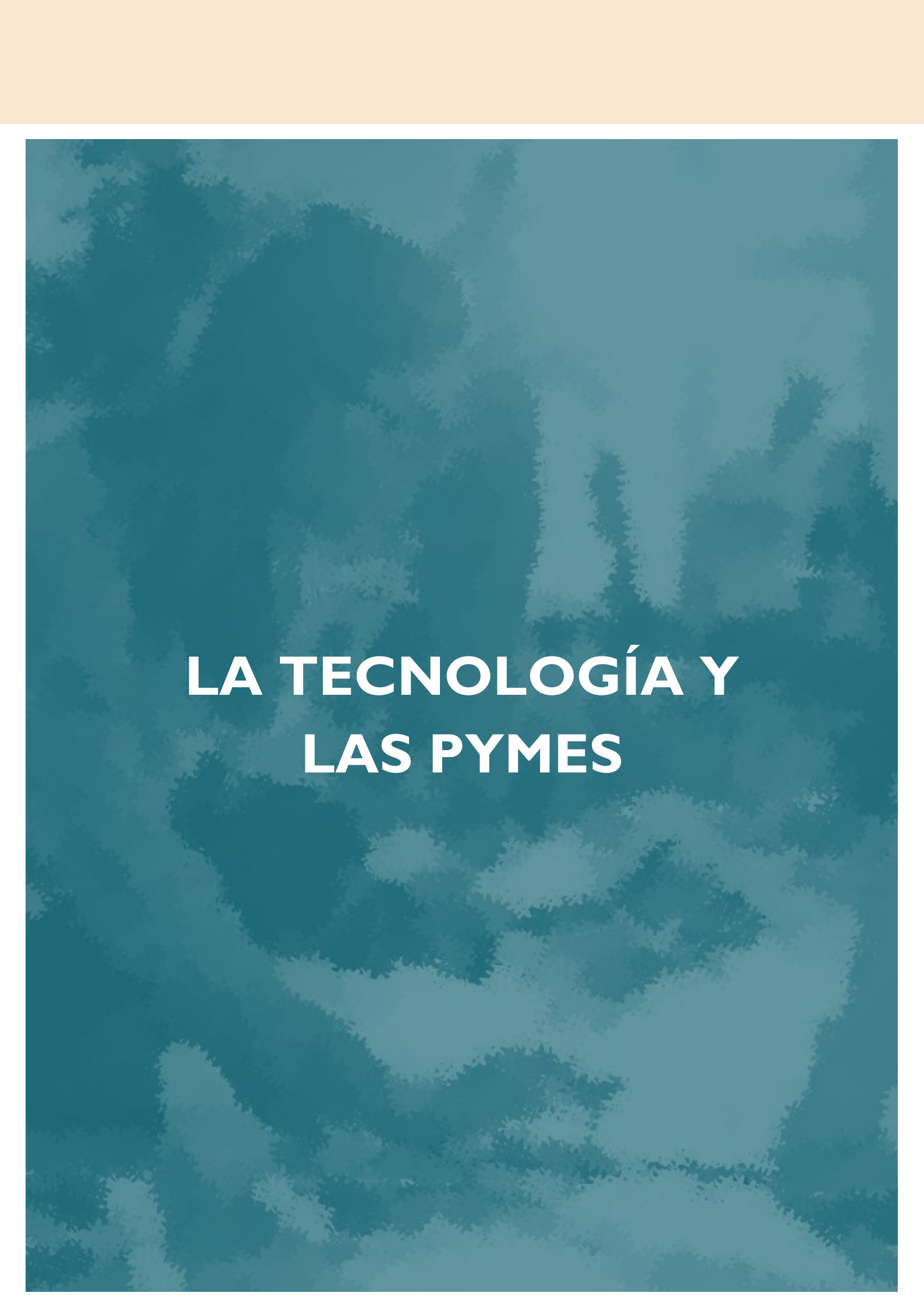
Mensajes clave: están constituidos por la información que describe su oferta de valor, cómo satisface las necesidades o deseos de los potenciales clientes, las razones por las cuales es una mejor opción con respecto a las demás existentes en el mercado. Los mensajes clave deben describir con claridad la calidad, ventaja y beneficios de lo que ofrece el negocio y deben presentar dicha información de forma clara, objetiva y creativa.

Canales: los canales son todas aquellas herramientas o medios que se pueden utilizar para transmitir los mensajes clave. Hoy en día a diferencia del pasado existen cientos de medios o canales para difundir mensajes claves más allá de las fronteras del país de origen del negocio. La tecnología ofrece plataformas gratuitas, dinámicas, interactivas y creativas que permite a los negocios diseñar y transmitir mensajes adaptados a los diferentes públicos a los que quiera llegar. Algunos de los más comunes son:

- Correos electrónicos
- Llamadas telefónicas
- Páginas web
- Radio y televisión
- Youtube (videos, publicidad, enlaces)
- Instagram
- Facebook (Marketplace)
- Tik-Tok
- Google Negocios
- WhatsApp Business

Estrategia de ventas: la estrategia de ventas de todo negocio, sobre todo en categoría Pyme está muchas veces ligada a la ejecución directa de los fundadores del negocio, lo cual no impide que, de existir los recursos necesarios, se pueda hacer la contratación de personal especializado en ventas y establecer acuerdos de retribución económica por volumen de ventas o desempeño.

En el siguiente segmento presentaremos una herramienta digital accesible para dar seguimiento al proceso de ventas.

The image features a solid light orange horizontal bar at the top. The rest of the image is a teal background with a complex, organic, marbled texture. Centered on this teal background is the title text in white, bold, sans-serif font.

LA TECNOLOGÍA Y LAS PYMES

LA TECNOLOGÍA Y LAS PYMES

La tecnología ha llegado para transformar al mundo, y su acelerada evolución aporta tanto soluciones como desafíos importantes al estilo de vida de los seres humanos, y a la dinámica en la que operan las entidades, especialmente las empresas.

Un ritmo más expedito en la comunicación demanda de los gestores de información de forma más rápida y con una mayor claridad o transparencia, haciendo que la competencia por los clientes y por liderar el mercado sea una lucha tanto en el campo de la comunicación, como en el de la administración.

Existen herramientas digitales de gran utilidad para las empresas que llegaron para facilitar la gestión de procesos en el campo del mercadeo y las ventas; en la administración y manejo de las finanzas; y en la gestión de procesos operativos. La tecnología bien aplicada ayuda a establecer una mayor cercanía con los clientes, proveedores y colaboradores, abaratando costos, recortando distancias y disminuyendo los tiempos de respuestas.

Algunas herramientas que queremos compartirles para potenciar su negocio son:



Permite dar seguimiento al proceso de ventas y llevar un control de los prospectos, avances de negociación y cierres.

QuickBooks es una herramienta para el manejo de la contabilidad y la administración.



Alegra es un sistema digital de gestión contable, que facilita la gestión de documentos y procesos.

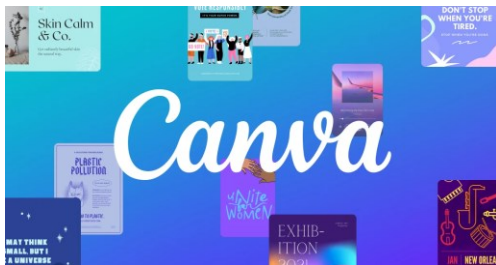
MailChimp es una herramienta líder en la gestión de mercadeo digital, permite gestionar la promoción de productos y servicios a través de correos electrónicos.





WhatsApp Business facilita la interacción de comunicación instantánea con los clientes, ofrece respuestas automáticas y menús de productos y servicios

Google My Business ayuda a darle visibilidad a los negocios, facilitando que los clientes encuentren información y ubicación del negocio

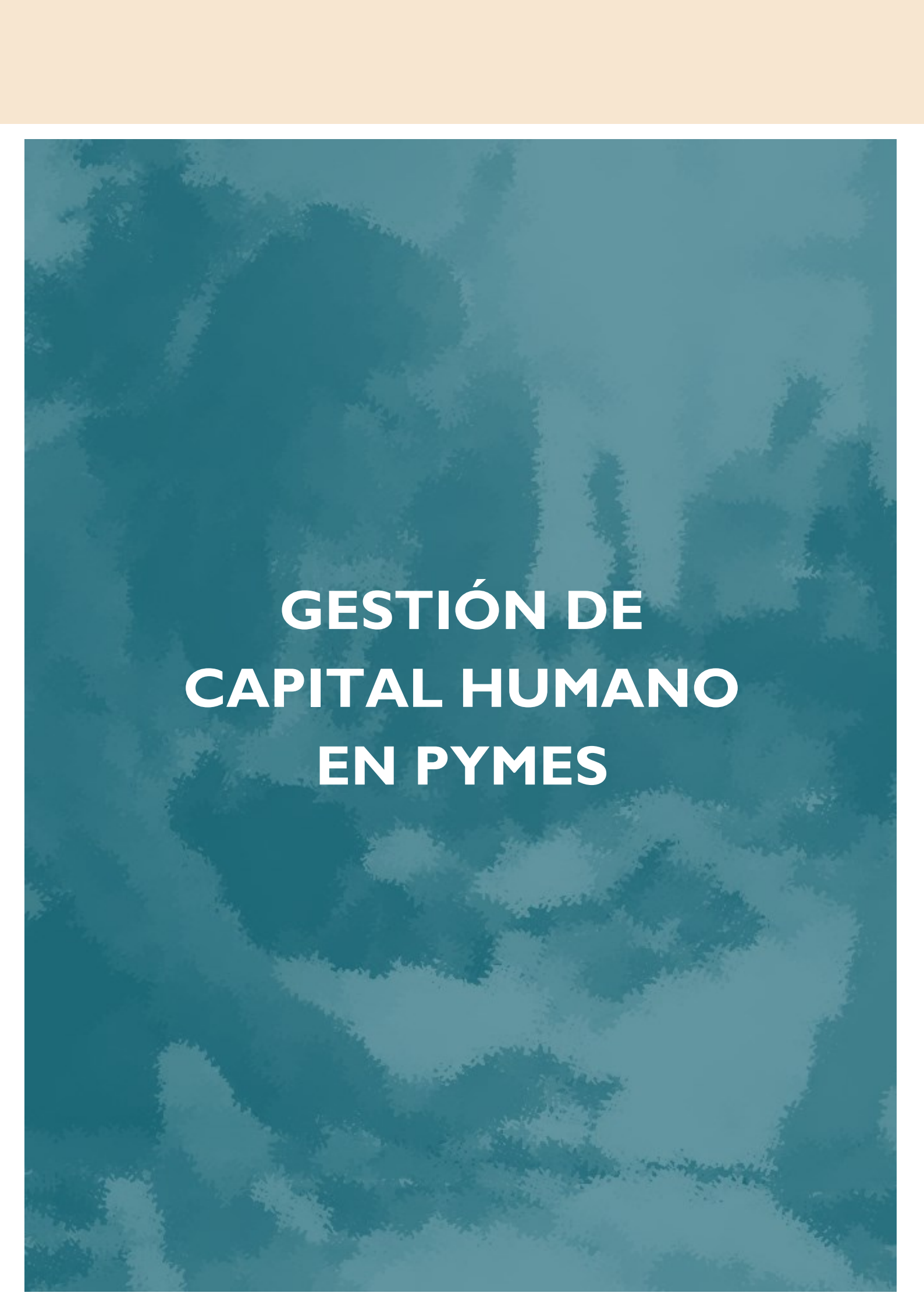


Canva es una aplicación gratuita de diseño gráfico para no expertos, que permite crear publicaciones para redes sociales, formatos impresos e incluso videos.

MarketPlace es una ventana de exposición a través de Facebook, que permite llevar anuncios y publicidad a miles de potenciales clientes, y facilita la interacción con el negocio.



Zoom es una plataforma de comunicación virtual que facilita la realización de reuniones, conferencias virtuales, permitiendo la interconexión remota y en tiempo real de personas que están en lugares distintos.



GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN PYMES

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN PYMES

Todas las empresas que operan en Panamá están obligadas por ley a cumplir con determinados parámetros de conducta que rigen la relación con sus colaboradores; es por ello por lo que, en principio, las empresas deben cumplir a cabalidad con las normativas establecidas en:

- La Constitución Política de la República de Panamá
- El Código Laboral
- El reglamento interno de la empresa
- La Declaración Universal de los Derechos Humanos

En función de lo arriba expuesto, la Gestión del Capital Humano marca una notable importancia en la gestión administrativa de los negocios, toda vez que es la vía por medio de la cual se busca garantizar una concordancia entre las capacidades de las personas contratadas y las necesidades que tiene la empresa de gestionar determinados procesos o tareas.

La relación laboral entre empresa y colaborador se formaliza por medio de un contrato, y ante la ausencia de una relación laboral formal, se debe documentar de igual forma las condiciones y expectativas de la relación temporal, por medio de un contrato de servicios temporales, esto con la finalidad de dejar una constancia escrita de los acuerdos establecidos entre ambas partes.

Fundamentalmente, las empresas deben procurar que la relación laboral esté determinada por la buena fe, el cumplimiento de la ley, la comunicación y la generación de bienestar recíproco, para lo cual se deben cumplir al menos con los siguientes compromisos:

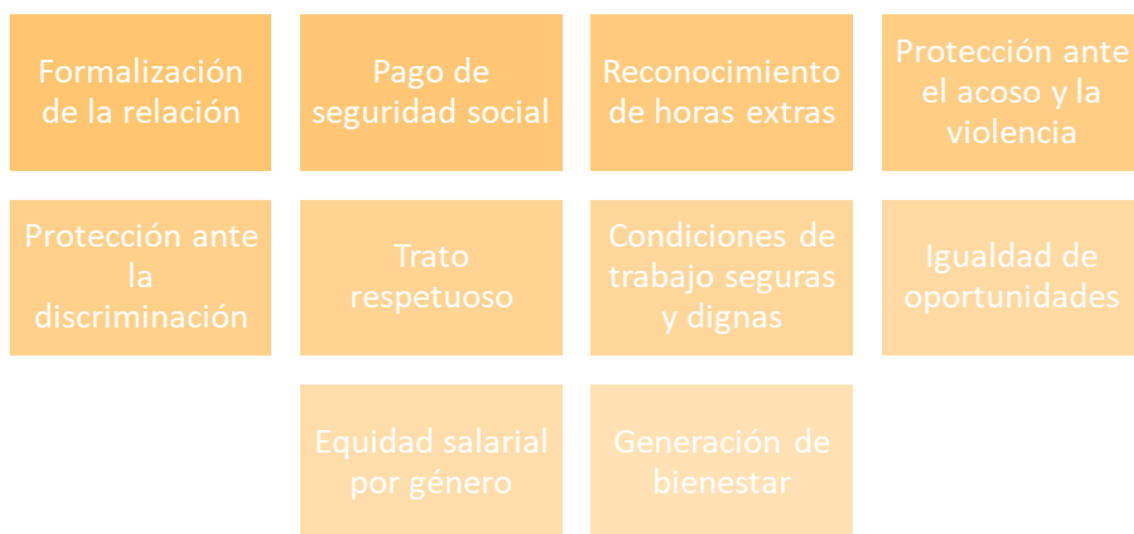
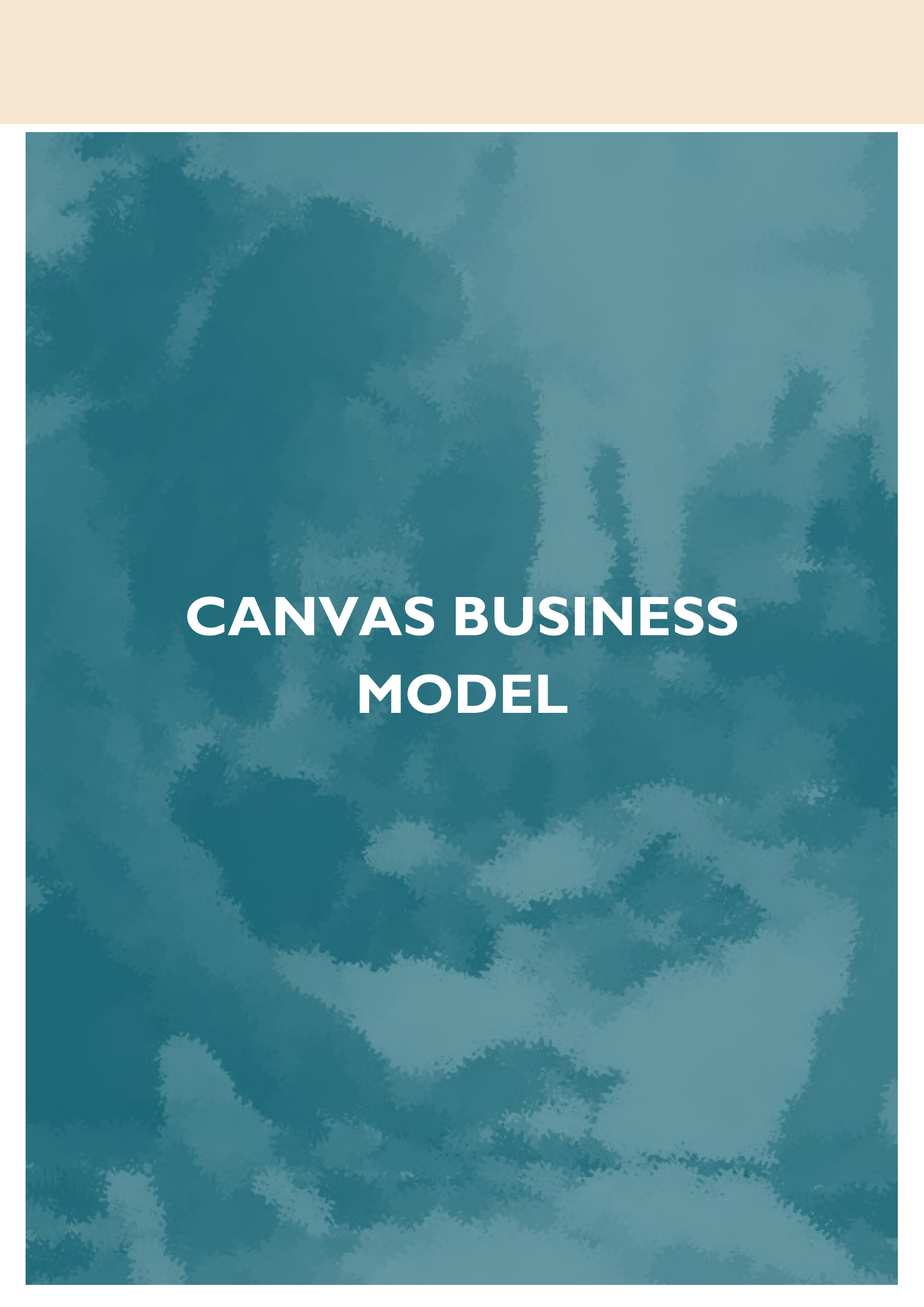


Ilustración 4: Gestión de capital humano en PYMES



CANVAS BUSINESS MODEL

HAGA UN PLAN DE NEGOCIOS BAJO EL MODELO CANVAS BUSINESS MODEL

Tal y como hemos señalado en secciones anteriores, un Plan de Negocios es un documento vital para las implementaciones de las acciones que harán crecer su negocio, y para crear un plan o estrategia existen diversas metodologías en el mundo empresarial que han demostrado eficacia y practicidad a lo largo del tiempo.

Uno de los modelos más utilizados por los emprendedores es el Canvas Business Model, el cual establece un proceso dinámico de conocimiento, reflexión y planificación de acciones que dan vida a la estrategia y que permiten revisiones constantes debido a la practicidad del modelo y a la capacidad adaptativa que plantea de manera muy visual.

El Canvas Business Model, facilita visualizar de manera gráfica nueve elementos claves para el funcionamiento de toda iniciativa empresarial que dinamizan la toma de decisiones y permiten la participación de actores clave en dicho proceso. A parte del reconocimiento y visualización de los 9 aspectos, el equipo emprendedor tiene la oportunidad de describir acciones o iniciativas dirigidas a garantizar la funcionalidad, crecimiento de operaciones, ventas y rentabilidad del negocio.

Si bien, el objetivo de esta guía no es ofrecer una descripción sobre la aplicación de dicho modelo, podemos permitirnos mostrar una imagen amigable del Canvas y seguidamente el orden para la revisión y redacción de cada segmento.

Aliados Clave Personas, empresas u otras entidades que son fundamentales para el funcionamiento del negocio	Actividades Clave Todas aquellas actividades que debemos gestionar para que el negocio opere y prospere	Propuesta de Valor Productos o servicios que ofrece el negocio para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes	Relación con los Clientes Representa la forma en que quieres captar y retener clientes	Segmento de Clientes Personas o entidades a las que va dirigida la oferta de valor del negocio
	Recursos Clave Bienes o servicios que requiere el negocio para funcionar.		Canales de comunicación y distribución Mecanismos o instrumentos para llegar a los clientes, ayudarlo a tomar decisiones y a obtener la oferta de valor	
Estructura de Costos Representa la suma de todos los gastos fijos o variables, requeridos para el negocio		Ingresos Formas mediante las cuales el negocio obtendrá ingresos por financiamiento o ventas		

Ilustración 5: Canvas Business Model (Lienzo para Modelo de Negocios y sus 9 segmentos)

Para realizar la revisión del Canvas Business Model, la metodología establece un orden en el recorrido para el análisis, reflexión y generación de planteamientos o iniciativas para cada segmento, de manera tal que es propicio, que, para completar un ejercicio de esta naturaleza, se garantice lo siguiente:

Pausa con propósito: realizar procesos de planificación como este requiere de tiempo de calidad, el equipo debe tener la concentración necesaria para realizar los análisis de cada tópico de manera objetiva y precisa, por lo cual se recomienda hacer un alto en las operaciones, salir de la rutina por un tiempo para completar el lienzo de modelo de negocios. La falta de personal y de tiempo, es una de las necesidades más comunes en las empresas categoría Pyme, razón por la cual sugerimos programar pausas en segmentos de 1 o 2 horas diarias, mismas que pueden realizarse 2 o 3 veces por semana, hasta completar los 9 segmentos del lienzo.

Objetividad: garantizar buenos resultados depende de que se pueda elaborar un documento realista, pertinente y objetivo; y eso depende de contar con las personas correctas para el análisis, de un entorno de confianza y libertad para expresarse. Todas las personas que participen en un ejercicio de esta naturaleza deben sentir un entorno propositivo, seguro e igualitario para poder expresar sus opiniones o puntos de vista.

Receptividad: escuchar con atención, con la intencionalidad de aceptar las recomendaciones, señalamientos, y sobre todo las oportunidades de mejora que sean identificadas durante los espacios de diálogo. Se puede escuchar sin ser receptivo, la receptividad hace referencia a la aceptación de los mensajes o la información que se nos transmite, pero sobre todo a la voluntad de darle utilidad.

Para definir un plan de negocio bajo el Canvas Business Model, es necesario atender un orden específico al momento de completar el lienzo. Igual de importante es poder culminar el ejercicio y llenar los nueve segmentos con la información actualizada que precisa su negocio.

Habiendo mencionado y mostrado en la *Ilustración 5* estos aspectos del negocio, procedemos a dar una breve descripción de lo que representa cada uno, en el orden en el que corresponde llenar dichos espacios (Centro Internacional Santander Emprendimiento, 2020):

1. **Segmento de clientes:** Personas o entidades a las que va dirigida la oferta de valor del negocio.
2. **Propuesta de valor:** Productos o servicios que ofrece el negocio para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.
3. **Relación con los clientes:** Representa la forma en que quieres captar y retener clientes.
4. **Canales de distribución:** Mecanismos o instrumentos para llegar a los clientes, ayudarlo a tomar decisiones y a obtener la oferta de valor.
5. **Fuentes de ingresos:** Formas mediante las cuales el negocio obtendrá ingresos por financiamiento o ventas.

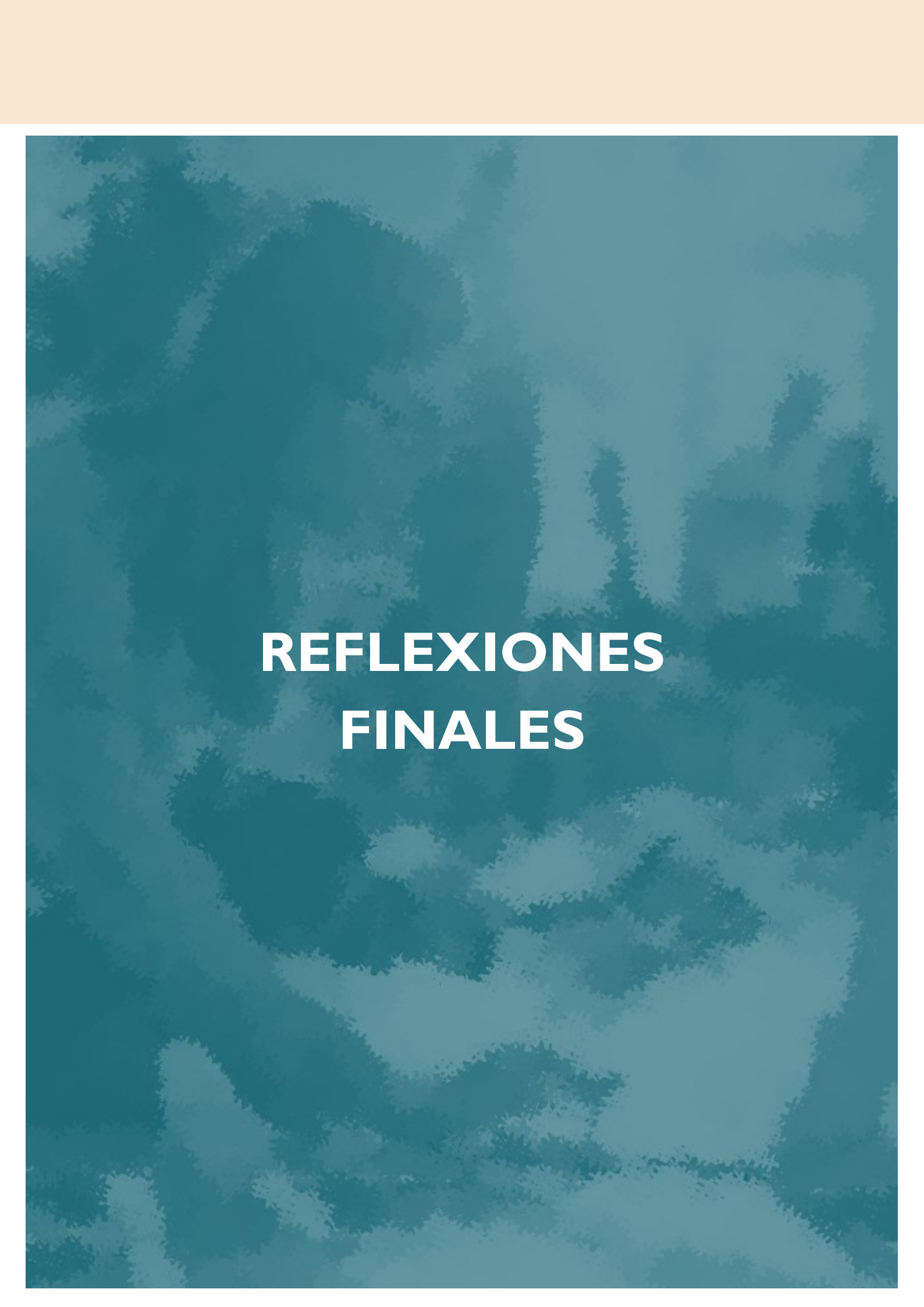
6. **Recursos clave:** Bienes o servicios que requiere el negocio para funcionar.
7. **Actividades clave:** Todas aquellas actividades que debemos gestionar para que el negocio opere y prospere.
8. **Socios – Aliados:** Personas, empresas u otras entidades que son fundamentales para el funcionamiento del negocio.
9. **Estructura de Costos:** Representa la suma de todos los gastos fijos o variables, requeridos para el negocio

Aliados Clave (8)	Actividades Clave (7)	Propuesta de Valor (2)	Relación con los Clientes (3)	Segmento de Clientes (1)
	Recursos Clave (6)		Canales de distribución (4)	
Estructura de Costos (9)			Ingresos (5)	

Ilustración 6: Canvas Business Model (Lienzo en blanco para completar)

En la *Ilustración 6*, compartimos un Canvas Business Model en blanco para que usted pueda completar la información referente a su negocio, atendiendo las recomendaciones, pasos y orden que ya hemos señalado en párrafos anteriores. Para efectos de mayor comodidad, puede reproducir un modelo similar utilizando herramientas de Word o Excel, e incluso, en un ejercicio conjunto sobre un tablero o papelógrafo, según sea el caso.

Tómese el tiempo necesario para generar las reflexiones, análisis o consultas que requiera, a fin de que la información que coloquen en el Canvas sea la más atinada, y ajustada a la realidad de su negocio. Información precisa y objetiva facilitará obtener buenos resultados en la implementación del plan de negocios.

The image features a solid light orange horizontal bar at the top. The main area below is a teal background with a complex, organic, and textured pattern that resembles a close-up of a leaf or a microscopic view of a surface. Centered in this teal area is the text 'REFLEXIONES FINALES' in a bold, white, sans-serif font, arranged in two lines.

REFLEXIONES FINALES

REFLEXIONES FINALES



Aunque usted haya iniciado su emprendimiento sin contar con un Plan de Negocios, está a tiempo de iniciar la formulación de uno.

Un Plan de Negocios es un documento importante y sumamente útil para las empresas, ya que permite identificar y trabajar con antelación todos los elementos básicos que se requieren para el funcionamiento de un negocio.

Contar con un Plan de Negocios le permitirá establecer una ruta clara, una estrategia eficaz y un equipo capaz para lograr los objetivos que se han establecido en el negocio.

El Canvas Business Model, es un modelo de plan de negocio sencillo, visual que le permite trabajar en una sola plantilla 9 elementos clave de su plan de negocios. Es un documento flexible, vivo, que evoluciona con el tiempo y permite al negocio adaptarse a los cambios económicos, sociales, políticos y/o culturales que el entorno registra. Es ideal que se actualice con las nuevas realidades del mundo.

Uno de los principales desafíos que tienen los líderes de negocio hoy en día es mostrar una actitud flexible, una mente innovadora y una disciplina constante para revisar constantemente la estrategia de negocios y tomar decisiones oportunas que permitan convertir las crisis en oportunidades.

Le invitamos a seguir creciendo, y a hacer de la aventura del emprendimiento una aventura que genere bienestar a largo plazo, tanto para usted, como para la sociedad en la que opera.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Objetivos de la Guía.....	8
Ilustración 2: Características de las PYMES	13
Ilustración 3: Identificación de la Oferta de Valor	16
Ilustración 4: Gestión de capital humano en PYMES	29
Ilustración 5: Canvas Business Model (Lienzo para Modelo de Negocios y sus 9 segmentos)	31
Ilustración 6: Canvas Business Model (Lienzo en blanco para completar)	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mapeo general de actores clave.....	17
Tabla 2: Identificación de potenciales clientes	18
Tabla 3: Identificación de aliados y proveedores.....	19
Tabla 4: Matriz de análisis de riesgo	20

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial . (2020). *Unmasking the Impact of COVID-19*. Washington: World Bank Group.

Centro Internacional Santander Emprendimiento. (9 de Julio de 2020). *StarPoint El Blog de CISE*. Obtenido de StarPoint El Blog de CISE: <https://startpoint.cise.es/producto-modelo-negocio-lienzo-canvas-pdf-gratis/>

Union Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas. (2020). *UNPYME Estudio Nacional de Impacto por Covid-19*. Panamá: UNPYME.

Sumarse. 2016. *Licencia Social para Operar: guía para la gestión socialmente responsable* (1ra Edición). Panamá: Sumarse.

SUMARSE

PANAMA - 2022

