



Claves para una **PYME EXITOSA**

¿Es factible su idea?

- Calcule sus costos
- Defina su rentabilidad
- Analice su competencia

Cómo hacer:

- Su plan de negocio
- Un análisis FODA
- La misión, la visión y los objetivos

De la idea a la puesta en marcha

Lo primero es tener claro dónde está y a dónde quiere ir con su emprendimiento.

El plan de negocio –que veremos en la siguientes páginas– es una especie de mapa que le guiará en ese camino.

En el país, hay muchas personas que, por diferentes razones, han iniciado un negocio propio. Algunas, por ejemplo, lo desarrollan como fuente de ingresos primaria para su familia. Otras vieron una oportunidad de negocio adicional en su comunidad o entorno; mientras que algunos no han empezado, pero tienen la inquietud.



“Si el hombre no sabe a dónde va, no importa que viento sople”.
Séneca

¿Por dónde empezar?

Lo primero es tener claro:

- ¿Qué negocio quiere?
- ¿Dónde está?
- ¿Dónde quiere llegar?
- ¿Cómo puede llegar allí?

En “blanco y negro”

Las respuestas claras a las preguntas anteriores deben ponerse “en blanco y negro”.

Para lograrlo, existe una herramienta conocida como “Plan de negocio”. Este documento es de gran ayuda porque:

- Le sirve de guía general sobre lo que será su negocio.
- Define estrategias y objetivos.
- Establece las “rutas” de corto y de largo plazo.
- Ayuda a mantener la visión original del proyecto.

- Es indispensable para adquirir recursos financieros.
- Evalúa la viabilidad técnica y financiera del proyecto.

¿Cómo se hace?

El Plan de Negocio debe incluir, al menos, los siguientes componentes:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción de la empresa.
3. Concepto de negocio.
4. Análisis de mercado.
5. Análisis técnico.
6. Análisis financiero.
7. Conclusiones.

Veamos, a continuación, cada uno de ellos en detalle.

RESUMEN EJECUTIVO

Es la carta de presentación del plan de negocios. Un resumen de todos sus componentes e incluye:

- Reseña histórica o antecedentes.
- Justificación de la empresa.
- Información general del negocio (nombre, tipo, actividad, ubicación, etc.).
- Recurso económico o financiamiento.
- Estructura organizativa (recurso humano).
- Mercado para el producto.
- Competencia y qué aspectos le diferencian de estas.
- Objetivos (generales y específicos) y estrategia.

Un detalle importante es que, si bien es el primer componente o apartado del plan de negocios, se recomienda elaborarlo al final, dado que se requiere la información recopilada en todo el documento.

¿Cómo será su negocio?



Describe el producto o el servicio que quiere comercializar, detallando sus cualidades y ventajas.

Como parte de este proceso es importante responderse:

- ¿En qué consiste el negocio?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece u ofrecerá la empresa?

Para cada uno de los productos o servicios, se debe definir:

- ¿A qué tipo de cliente está dirigido?
- ¿Cuáles necesidades satisface?
- ¿Quiénes son los principales competidores?

Análisis del entorno

El FODA aclara aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la empresa, que pueden impactarla positiva o negativamente.

VARIABLES INTERNAS	Fortalezas: Factores, tangibles e intangibles, que sitúan a la empresa en ventaja frente a sus competidores. Se deben analizar las dimensiones ambiental, social, económica y cultural.	Debilidades: Carencia para resolver una situación (debilidad), así como cualquier impedimento o inconveniente (obstáculo) que dificulta el logro de objetivos.
VARIABLES EXTERNAS	Oportunidades: Opción real –dada la conveniencia de tiempo y lugar– de mejora. Las oportunidades son inéditas y su aprovechamiento está determinado, en gran medida, por la capacidad para detectarlas correctamente.	Amenazas: Posibilidad de que, por diversas razones, se produzca un daño a la empresa. Su identificación permite tomar medidas para prevenirlo, minimizarlo o anularlo.

CLAVES PARA PYMES EXITOSAS – MAYO 2014

Una producción de la Mesa de Revistas y Suplementos de Grupo Nación para el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).
DIRECCIÓN: Isabel Ovares (Grupo Nación), Lorena Sibaja (INA) • EDICIÓN: Randall Sáenz • COORDINACIÓN: Unidad de Asesoría de Comunicación del Instituto Nacional de Aprendizaje • CONTENIDO: Unidad Pyme del Instituto Nacional de Aprendizaje • CORRECCIÓN DE ESTILO: Laura Solano • EDICIÓN GRÁFICA: Olga Cajina y Silvia Solano • DISEÑO: Laura Murillo • ILUSTRACIONES: © Pink Pig y Doremi. 2014 Shutterstock.com.
Impresa en los talleres de GN Impresos de Grupo Nación GN S. A. ©2014, San José, Costa Rica. Prohibida su reproducción total o parcial sin autorización del editor. Esta revista es reciclable. Deséchela adecuadamente.

La misión, la visión y los valores

Estos tres enunciados son algo así como una brújula empresarial que le apuntará la ruta que debe seguir desde el primer día.



Misión

Es una afirmación que describe la naturaleza del negocio, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Un ejemplo de misión es: *Somos una empresa agrícola dedicada a la producción y comercialización de frutas cítricas. Ofrecemos diversidad y calidad al mercado nacional.*

Visión

Es la meta perseguida a largo plazo por la empresa; es lo que usted considera que debe ser su empresa a los ojos de sus clientes, empleados, y otras personas.

Por ejemplo: *Ser una empresa consolidada y reconocida en el mercado por la calidad de sus productos y por la responsabilidad social y ambiental.*

Valores

Los valores representan las convicciones de los propietarios y directores.

Ejemplo de valores y la manera en que estos se incorporan al quehacer de la empresa son: **Solidaridad:** *Trabajamos con determinación firme, basados en metas e intereses por el bien común, para contribuir a la solución de dificultades propias de la población atendida.* **Respeto:** *Actuamos con aceptación, consideración y tolerancia en la relación con nuestros compañeros y demás participantes de la institución.*

¡YA CON ESO, AFINE SU ESTRATEGIA!

Los objetivos y las estrategias son el siguiente paso, una vez que tenga claro dónde está (el análisis FODA es un insumo para esto), dónde quiere llegar y su misión, visión y valores.

¿Cómo definir objetivos?

Estos deben partir de la misión, determinando los resultados de corto, mediano y largo plazo. Para ello, deben ser:

Realistas: que se puedan alcanzar con los recursos disponibles.

Precisos: debidamente explicados.

Medibles: señalados con unidades de medida.

Coherentes: vinculados con la misión de la empresa.

Bien redactados: Se deben escribir en infinitivo.

Ejemplos de objetivos

Lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado, tanto por los estándares de producción, así como por la responsabilidad ambiental.

Contar con la infraestructura adecuada para la producción, acopio y comercialización de los productos de la empresa.

Estrategias

Consignan la dirección hacia la que debe avanzar la empresa. Se elaboran a partir de los objetivos (describen cómo se van a alcanzar esos objetivos).

De las estrategias se derivan las acciones estratégicas, que son los pasos que se deben ir cumpliendo para lograr la estrategia propuesta.

Plan de mercadeo

Esta parte del proceso de crear su negocio incluye los siguientes pasos:

1. Análisis de sus competidores.

- ¿Quiénes son? ¿Ofrecen sus mismos productos?
- ¿Cómo se diferencian? ¿A qué segmentos se dirigen?
- ¿Quiénes podrían ser competidores potenciales?
- ¿Hay productos o servicios alternos que, por su relación costo-beneficio, podrían seducir a sus clientes actuales o potenciales?
- ¿Cuáles es la clave del éxito de esos competidores?

2. Mezcla de mercadeo.

Se deben definir las llamadas "4 P":

Producto. Paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra. Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluyen la funcionalidad, la apariencia, el empaque, el servicio al cliente y la garantía, entre otras variables.

Precio. Costo financiero total para el cliente. Este debe considerar la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, los descuentos, el financiamiento, el arrendamiento, la distribución, las garantías y cualquier otra variable asociada al valor del producto o servicio. Para establecerlo, se debe sumar:

**El costo total unitario
(costos variables + costos fijos) + el margen de ganancia.**

Además, se debe considerar:

- La estructura de costos de los rivales.
- El precio de la competencia.
- La demanda y la oferta en el mercado.

Plaza. Puntos donde se ofrecerá el producto, así como la forma en que serán trasladados ahí (distribución).

Promoción. Estrategia para dar a conocer y recordar la existencia del producto o servicio, así como inducir a su compra (vía publicidad). Algunas estrategias pueden incluir:

- Anuncios en medios o redes sociales.
- Boletines tradicionales o electrónicos.
- Participación en ferias.
- Presencia de marca en vehículos propios o buses.
- Papelería (afiches, volantes, folletos, calendarios, etc.).
- Degustaciones o demostraciones.

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere "mercadear" sus productos o servicios.



3. Posicionamiento. Estrategias para tener un buen lugar y opinión en la mente de los consumidores.

4. Segmentación de mercado. Consiste en conocer a profundidad los clientes, así como –si fuera necesario– dividirlos en grupos más pequeños y homogéneos. Esto le permitirá utilizar más eficientemente sus recursos de mercadeo y competir exitosamente al concentrarse en uno o dos segmentos. Lo primero que debe cuestionar una empresa es si ese segmento tiene el tamaño y el crecimiento adecuado para las proyecciones del negocio, es decir, si el segmento es rentable.

Producción y finanzas



El análisis del proceso productivo permite identificar los puntos de mejora y los estándares de su operación.

¿NECESITA FINANCIARSE Y ASESORARSE?

Banca de Desarrollo, con el apoyo de entidades públicas y privadas, ofrece oportunidades de crecimiento a sus iniciativas de negocio.

Para ello trabaja en tres fuentes:

APOYO FINANCIERO. Con créditos según su proyecto.

AVALES. Por un monto máximo equivalente al 75% del crédito solicitado.

DESARROLLO EMPRESARIAL. Asesoramiento para manejar adecuadamente su negocio.

Para más información, visite www.sbdcr.com, **SBD Costa Rica** en Facebook o llame al teléfono 2248-1650.

Estudio técnico y de producción

Especifica todos los requerimientos de la empresa, en cuanto a:

■ PROCESO PRODUCTIVO.

Secuencia (operación) necesaria para transformar los insumos en el producto o servicio.

■ MATERIAS PRIMAS.

Insumos que se transforman en el producto.

■ **INVENTARIOS.** Existencias de producto o de insumos (materias primas, productos inacabados, materiales para embalaje o envasado).

■ INFRAESTRUCTURA.

Elementos o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización.

■ MAQUINARIA Y EQUIPO.

Dispositivos requeridos para el proceso productivo.

■ LOCALIZACIÓN.

La ubicación puede contribuir a los objetivos o, por el contrario, aumentar los costos de distribución.

■ RECURSO HUMANO.

Se debe revisar que los objetivos de la organización y de los departamentos (áreas funcionales) se complementen, eviten la duplicidad y aprovechen las fortalezas.

Una vez analizada la estructura organizacional, es necesario definir:

1. Procesos operativos.
2. Descripción de puestos.
3. Perfil de esos puestos.

Factibilidad económica

Revela si hay una adecuada relación entre las inversiones, los costos y los gastos, frente a los ingresos (rentabilidad esperada). Analiza:

■ COSTOS Y GASTOS.

Erogaciones que la empresa hace en la fabricación y en la venta de sus productos y servicios (salarios, servicios públicos, compra de materia prima, entre otros).

■ **INGRESOS DE OPERACIÓN.** Recursos económicos obtenidos de la venta de servicios o de un producto tangible.

■ **PUNTO DE EQUILIBRIO.** Ventas mínimas para cubrir la operación, sin utilidad ni pérdida. Con este, se determina la producción y las ventas para generar utilidad y crecer.

■ **FLUJO DE CAJA.** Estimación de entradas y salidas para un período determinado. Para hacerlo se requiere el plan de producción de ventas, gastos e inversiones.

■ PLAN FINANCIERO.

Determina el dinero que se debe invertir con tal de hacer realidad el plan del negocio y los objetivos propuestos.

10 detalles que no debe olvidar

- 1 **ALIANZAS ESTRATÉGICAS.** Establecer vínculos con empresas y organizaciones del sector para encadenamientos productivos.
- 2 **PLANIFICACIÓN OPERATIVA.** Desarrollar y ejecutar planes de acción de corto plazo (1 año) para lograr las metas propuestas, en concordancia con los planes de largo plazo.
- 3 **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.** Diseñar una estructura organizacional que cubra todas las áreas funcionales de la empresa.
- 4 **CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA.** Conocer, cumplir y beneficiarse de la normativa legal, según su actividad económica (inscripciones, permisos, tratados internacionales, registro como pyme ante el Ministerio de Economía, etc.).
- 5 **CANALES DE REALIMENTACIÓN.** Contar con un sistema de quejas establecido, que permita mejorar sus productos y servicios, así como compensar a los clientes.
- 6 **SISTEMA DE COMPRAS.** Utilizar uno acorde a las necesidades de la empresa, que se revisa y se mejora de manera continua.
- 7 **SISTEMA DE INVENTARIOS.** Establecer uno para rotación de mercadería.

- 8 **CONTABILIDAD Y FINANZAS.** Mantener registros contables y reportes financieros que permitan el orden y la mejor toma de decisiones. Si se subcontrata, se debe revisar de manera constante.
- 9 **ANÁLISIS DE PRECIOS Y COSTOS.** Definir claramente la estructura de costos (directos e indirectos) de la empresa y, así, determinar el precio y la utilidad del producto o servicio.
- 10 **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** Es fundamental revisar continuamente el cumplimiento y efectividad de los planes, así como el entorno (país, comunidad, industria, etc.) para ajustar la estrategia cuando sea necesario.

Si bien, el plan de negocio es esencial para la buena marcha de su idea de negocio, considere además estas buenas prácticas.



¿REQUIERE CAPITAL DE TRABAJO MIENTRAS SUS CLIENTES LE PAGAN?

El Sistema de Banca para el Desarrollo cuenta con el producto "Descuento de Facturas" que le permite a la micro y pequeña empresa, que venden tanto al sector público como privado, descontar sus facturas en excelentes condiciones para obtener liquidez mientras sus clientes realizan el pago correspondiente.

El valor agregado, el servicio al cliente y la innovación constante pueden diferenciar a su empresa en el mercado.

De la mano del INA

Dos casos de éxito reflejan el impacto que tiene el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) a nivel nacional y, especialmente, a través de su unidad de apoyo a las pyme.

DOS DÉCADAS DE SABOR



Hace 20 años, Queques doña Fresy llegó a Ciudad Quesada para quedarse.

“Empezamos con bocadillos, en una cocina y horno casero. Luego, nos concentramos en queques y ahí fuimos haciendo clientela hasta

que compramos un horno un poco más grande y empezamos a hacerlos personalizados”, recordó su propietaria, Karol Murillo.

“Yo quiero mucho al INA, porque me he capacitado de una manera muy profesional y gracias a estos cursos ahora puedo vivir dignamente”, dijo.

Murillo –ahora especializada en queques para boda– se ha certificado en el área de panadería, repostería, decoración, manipulación de alimentos e inocuidad. Para ella, Creapyme (Centro de Apoyo a las Pymes) de Ciudad Quesada ha sido fundamental al formalizar su empresa, que ya cuenta con logos, banners y tarjetas de presentación.

Gracias a su emprendimiento, esta sancarleña da empleo y, desde hace un mes, clases especializadas de decoración de queques y repostería.

CON BUENA RESISTENCIA



En 1982 nació, en una casa de habitación en Guadalupe, Rioski, una empresa 100% tica que se dedica a la fabricación de resistencias eléctricas en alambre de nicromo importado de Japón.

A 30 años de que Eduardo Ríos y su hijo Leonardo iniciaron con la empresa, Rioski es una marca registrada que se distribuye en todo el país y espera pronto exportar.

“Gracias al INA participamos en la Expo Industrias y en las Olimpiadas del INA, donde dimos a conocer más nuestra marca”. Leonardo resaltó las capacitaciones en electricidad y en otras materias, como compras del Estado.

Rioski tiene, además, equipo especializado, en cuyo uso el INA les asesoró, para agilizar tiempos en la producción de sus resistencias.

Si bien Rioski nació como una empresa pequeña, actualmente beneficia a diez integrantes de su familia.



**Instituto
Nacional de
Aprendizaje**

El Instituto Nacional de Aprendizaje trabaja de forma articulada con otras instituciones para fortalecer la atención a emprendedores y a PYMES. Parte de estas instituciones son la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEiC), el Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT) y el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

PARA MAYOR INFORMACIÓN SOBRE CURSOS, puede visitarnos en los sitios electrónicos: www.ina.ac.cr y www.inapymes.com, escribir al correo: unidadpyme@ina.ac.cr o llamar al teléfono 2210-6000.