

Dinero



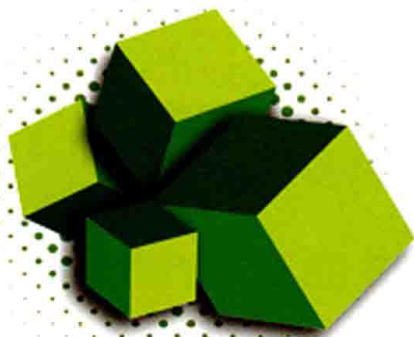
SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



**GESTIÓN DE
LA EXPANSIÓN
GEOGRÁFICA**

**CRECIMIENTO
PARA EL
ÉXITO
EMPRESARIAL**

Con emprendimiento se crean
empresas más innovadoras



emprendimiento

Una oportunidad para todos

INCUBACIÓN DE EMPRESAS

Programa que apoya la creación de empresas con alto potencial innovador, desarrollo tecnológico y de conocimiento.

27 incubadoras del SENA a nivel nacional esperan ver nacer grandes ideas.

Línea de servicio al cliente
Bogotá: 5925555
Gratis resto del país: 01 8000 910270

www.sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos



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



Una estrategia para divulgar sus productos en mercados globales



Hoy la PYME se encuentra, en la encrucijada de exportar los productos o servicios a los mercados globales o no hacerlo. Cada vez la información que se recibe a través de medios de comunicación, Internet, correos electrónicos seducen continuamente a los empresarios en tomar el riesgo de buscar nuevos mercados, que son atractivos para ofrecer sus productos o servicios, Pero ante esta tendencia de globalización, es importante hacer un diagnóstico exhaustivo hacia el interior de la empresa y determinar en qué capacidad se encuentra, para tomar la decisión de expandirse geográficamente y optar por trabajar en los mercados globales y no morir en el intento.

Uno de los factores estratégicos en el crecimiento empresarial de la PYME es la divulgación de sus productos y servicios en los mercados donde se pretende penetrar. La comunicación debe ser una herramienta de divulgación y de mostrar como sus productos están en capacidad de ofrecer beneficios y cubrir necesidades.

Las alianzas internacionales requieren de continua comunicación entre sus clientes y proveedores, requieren conocer como se elaboran las estrategias y como se implantan de manera conjunta en un ambiente globalizado. La transferencia de información y conocimiento se vuelve un plus cuando se puede acceder a los nuevos mercados, buscando oportunidades de expansión a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS).

El silencio empresarial no puede seguir liderando el estancamiento de la PYME, por el contrario llegó el momento de comunicar, de transferir y compartir información y experiencias. Busque las oportunidades, informando y divulgando que se existe como empresa en el mundo, y que está dispuesto a tomarlas.

El futuro es comunicar, no se quede atrás, manténgase al frente y obtenga el éxito internacional.

Patricia Duarte Prieto
Consultora en Comunicaciones
PADUA.COM p.duarte@etb.net.co

El plan de consolidación de la PYME

6. LA ASOCIATIVIDAD

» La internacionalización, la globalización, los tratados de libre comercio, son hoy palabras comunes en el diario vivir de los gerentes de la PYME. Sin embargo, deben dejar de ser simplemente palabras, para convertirse en experiencias concretas de gestión. La pregunta es: ¿Está usted preparado como empresario PYME para asumir el reto de la expansión geográfica?

La conquista de otros mercados representa inmensas oportunidades, pero las empresas deben aprender a medir muy bien los costos y beneficios de estos procesos. Una expansión desordenada puede llevar a la empresa a incumplir su promesa de valor básica a los clientes. En ocasiones, el afán por crecer lleva a las empresas a concentrarse en unas pocas áreas, con frecuencia relacionadas con las ventas, pero olvidan que ese crecimiento solamente puede sostenerse si se han desarrollado también otros frentes críticos, como las operaciones, la logística y el crecimiento del talento humano. La expansión debe surgir de un proceso de crecimiento equilibrado. Un modelo de expansión geográfica adecuado debe considerar temas como los siguientes:

1. CONSOLIDAR EL MERCADO LOCAL

Una empresa debe fortalecer su posicionamiento y desarrollar sus capacidades distintivas en el mercado local y global. Aunque no siempre opere en este sentido, es más fácil capitalizar la experiencia e información en un mercado más cercano, sin desconocer que posteriormente pueden usarse estos elementos, como insumos al abordar los mercados globales.

2. MEDIR LA CAPACIDAD PARA ATENDER EL MERCADO

Es importante entender bien los límites de las capacidades y la participación de mercado que se puede manejar con efectividad, para definir el rumbo y el ritmo de la expansión.

3. TALENTO HUMANO CONSOLIDADO

La empresa debe aprender a desarrollar su talento, para que éste pueda asumir las responsabilidades y los retos del crecimiento en la participación de los mercados globales.

4. POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO LOCAL

La promesa de valor de la empresa debe ser clara, precisa y conocida por todos los clientes. Los empresarios PYME deben aprender que el posicionamiento va mucho más allá de un lema y un logo.

5. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EN LOS NUEVOS MERCADOS

No basta con replicar lo que se logró en el mercado interno. Es indispensable estudiar a fondo los nuevos mercados y sus necesidades particulares, para ofrecer respuestas novedosas que abran nuevos frentes de negocio. Especialmente el empresario PYME debe tener en cuenta las barreras de entrada para cada uno de los mercados en que piense incursionar y la manera en que un producto de mercados

domésticos puede acceder a mercados diferenciados internacionalmente.

Es necesario explorar posibilidades de asociación de las PYMES para sumar fortalezas. Existen modelos de asociación que permiten expandir las posibilidades de acción y, al mismo tiempo, mantener la autonomía empresarial y limitar la exposición al riesgo.

7. LA EXPORTACIÓN INDIRECTA

La PYME puede acceder a mercados internacionales a través de la cadena de suministro y producción de grandes empresas exportadoras de manera que no tenga que incurrir en costos que por sí sola no sería capaz de asumir.

8. LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

Es necesario conocer estos tratados, sus características y las posibilidades que abren para el negocio. El gerente PYME debe mantenerse en contacto con los líderes sectoriales que participan en las discusiones sobre acuerdos de libre comercio, pues allí se pueden configurar numerosas oportunidades de nuevos negocios.

9. LAS FRANQUICIAS

Estos son interesantes modelos de negocio que permiten a la PYME competir con cadenas largas e integradas, gracias a las economías de escala.

10. EL ACOMPAÑAMIENTO

En la preparación para las grandes batallas, es necesario buscar buenos aliados estratégicos. Los programas que se han desarrollado en Proexport, PNUD, SENACORFOMEX y otros, abren la puerta a la PYME para la expansión geográfica de manera estratégica.

En suma, la expansión de una empresa debe hacerse de forma controlada, ajustándose a las posibilidades y a los recursos disponibles, pero sin perder de vista las metas grandes. La capacidad para ser ambicioso en los sueños y autocrítico en la ejecución es indispensable para que el gerente PYME logre materializar sus proyectos.

CASO EMPRESARIAL - GRUPO CONDOR S.A.

Una PYME de alto vuelo para la innovación tecnológica



» El manejo de la información está hoy en el corazón de los negocios. La velocidad, la precisión y la facilidad para manejar la información desde cualquier lugar se convierten en factores que pueden definir el desempeño de un negocio. Hoy existe una demanda creciente por soluciones que ofrezcan estos beneficios.

Esta necesidad fue rápidamente comprendida por Néstor Fabián Santos Nova y Milton Germán Acevedo, santandereanos y emprendedores visionarios, quienes desarrollaron su proyecto de grado sobre e-commerce para la Universidad de Santander. Se dedicaron a explorar el mundo del conocimiento y la investigación, sumergiéndose en la tecnología y analizando problemas reales del entorno. Su solución, desarrollada sobre plataformas de comunicación móvil, les ha permitido crear una empresa exitosa y que hoy crece velozmente.

EL CONOCIMIENTO Y LA INVESTIGACION

La base esencial del Emprendimiento

La experiencia del proyecto de grado llevó a estos emprendedores por el camino de las tecnologías de información y comunicación (TIC). Encontraron que la clave del éxito estaba en mantener procesos de investigación continua, no solo sobre los problemas y el comportamiento del consumidor, sino sobre la evolución de las tec-

*EL CONOCIMIENTO
Y LA INVESTIGACION
SE HAN
CONVERTIDO
EN SU MAYOR
ACTIVO EN LA
EMPRESA Y ES
HOY EL SERVICIO
DE MAYOR VENTA
A SUS CLIENTES.*

nologías de comunicación móvil. El conocimiento que han alcanzado a partir de la investigación se ha convertido en el mayor activo en la empresa.

Emprender no ha sido fácil. "Sin embargo, una cualidad que define a los emprendedores exitosos es el esfuerzo adicional que imponen a sus propias situaciones, que los lleva a superar los sin sabores y los sinsabores de la creación de empresas, como la falta de capital, la incredulidad y el desánimo"; comenta Santos sobre la experiencia adquirida en el proceso de crear su empresa.

Ante la necesidad de capital, acudieron a la Incubadora de Santander Luis Carlos Galán Sarmiento, en Bucaramanga, que los apoyó para la elaboración de un proyecto empresarial tecnológico que presentaron en la Convocatoria Nacional del SENA para apoyar la creación de empresas con alta innovación y desarrollos tecnológicos. Santos reconoce que sin el apoyo SENA, la Incubadora de Empresas, la Cámara de Comercio de Bucaramanga y Colciencias, el Grupo Cándor muy posiblemente no habría salido del estado inicial de "idea interesante" y no habría llegado a ser realidad, sino que estaría relegado los anaqueles del olvido.

Durante el proceso, el SENA les asignó un mentor y auditor, que encontró en ellos una gran capacidad para investigar y desarrollar un conocimiento orientado a soluciones de comunicación. El resultado fue un concepto muy favorable, que permitió avalar la propuesta con un primer desembolso de \$90 millones que permite desarrollar y consolidar lo que hoy es el GRUPO CANDOR SA. (www.grupocondor.net)

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

La respuesta de la Investigación Innovar en productos y servicios se convirtió en el día a día para el Grupo Cándor. La búsqueda de conocimiento nuevo para ofrecer»

soluciones reales los llevó a desarrollar un software para comunicación móvil llamado POSSI (Palm OS Software Integración), cuya filosofía es la de integrar procesos empresariales en campo, apoyados en computación móvil.

Este software combina las ventajas de los dispositivos móviles con lo mejor de los sistemas de información fijos. La tecnología POSSI puede ser empleada para facilitar el manejo de historias clínicas, inventarios con códigos de barras, registro de personal, recibo y entrega de mercancía, logística en eventos públicos y toda una serie de procesos definidos solamente por las necesidades de su empresa. POSSI permite desarrollar soluciones a la medida de la empresa sin tener que sufrir los traumatismos de adaptación adicional.

De este desarrollo se han creado los siguientes productos:

» POSSI-STORE, para empresas que manejan un volumen de fuerza de ventas externa y requieren monitoreo y control de rutas, pedidos y clientes.

» POSSI-CONTROL para empresas que requieren tomar medidas sobre equipos externos en lapsos de tiempo constante, como Subestaciones eléctricas, Refinerías, Gasoductos y Plantas de tratamiento entre otras.

» POSSI-MEDIC ofrece una variedad de opciones que permiten establecer los antecedentes los pacientes, además de sus hábitos, su pasado inmunológico y personal.

» POSSI-SURVEY dirigido a empresas, personas y cualquier organización que requiera del diseño y toma de encuestas o tés en campo de una forma ágil, segura y confiable.

Esta tecnología se desarrolla a través de dispositivos móviles inteligentes, como las agendas Palm o celulares, que permiten ejecutar de manera eficiente estas aplicaciones novedosas para el mercado empresarial.

La empresa sigue desarrollando productos como los que ha presentado utilizando la tecnología RFID-EPC, (identificación electrónica de productos, o Electronic Product Code). Este será en un futuro próximo el nuevo estándar para el seguimiento y autenticación de productos a lo largo de la gestión de toda la cadena de abastecimiento de cualquier negocio que fabrique, transporte, almacene, opere y comercialice cualquier tipo de productos en cualquier lugar del mundo. Los sistemas de identificación electrónica EPC pronto controlarán todos los productos que se movilizan por el globo terrestre.

EL TALENTO HUMANO

Una visión de las competencias tecnológicas.

La calidad de su capital humano es la fuerza principal que mueve a la empresa, que hoy genera 18 empleos directos y la han llevado a alcanzar tasas de crecimiento del 50% anual. Algunos de sus talentos, que se iniciaron trabajando para el Grupo, hoy se han convertido en socios de la organización,

como Sandra Delina Marín Ruiz, quien gerencia el área administrativa y financiera, y Rigo Alexander Ortiz Anaya, quien se encarga de la Gerencia Técnica.

Este trabajo en equipo no solo ha obtenido resultados en el crecimiento de las ventas, sino que le ha ganado a la empresa diversos reconocimientos nacionales:

» Tercer lugar en el Premio Colombiano a la Innovación Tecnológica -Innova- 2005. Mención de honor en la edición 2004 y finalistas el año del año 2006.

» En el año 2007, dentro del premio CitibankAccion al microempresario colombiano, la gerencia de la empresa fue declarada finalista por sus logros y avances en la microempresa.

» Finalista en los premios Entrégate a Colombia, Servientrega, en su versión 2008 junto con grandes empresas del país.

LA EXPANSION GEOGRAFICA

Una estrategia de sostenibilidad El objetivo primordial del Grupo Cóndor es consolidar el mercado local con sus clientes actuales y el posicionamiento de la empresa y en especial de sus productos y marcas. Sus clientes actuales incluyen a empresas como Constructora Marval, Corredora de Bolsa Agrobursátil, Hospital Universitario de Santander, Hotel La Tríada, Empresa Municipal de Alcantarillado y Metrolínea, que son fiel testimonio de su consolidación y sostenibilidad como emprendimiento.

El nororiente colombiano ya hace parte del mapa comercial de la empresa, que está desarrollando proyectos significativos en Barranquilla y la costa Caribe. El Nuevo reto de expansión es Bogotá, donde esta joven empresa buscará penetrar el mercado y lograr un posicionamiento nacional, que apalanque nuevos movimientos estratégicos hacia el exterior. IDI

DATOS EMPRESA

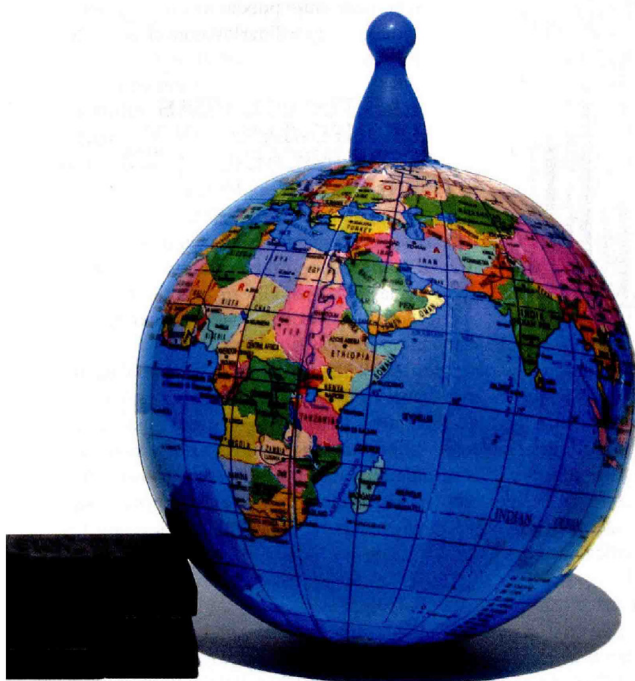
NESTOR FABIAN SANTOS

Cra 19 n. 32 -02 of 306

Tel 7-6700847 Bucaramanga -
Santander info@grupo-condor.net
www.grupo-condor.net



Los cimientos para la expansión geográfica



El empresario PYME continuamente recibe información sobre la globalización, sobre nuevos mercados o muchas veces se escucha de viajar a China a conseguir nuevos productos. Todo esto se debe mirar a través de un proceso de consolidación que debe iniciar en su entorno local. ¿Qué producir? ¿Cuál es la tecnología que mejor se adapta a las necesidades y el perfil productivo de la empresa? ¿Cuál es el nicho de mercado potencial y de qué manera puede diversificarse? ¿Dónde localizar a los mejores proveedores? ¿Cómo obtener el financiamiento adecuado a las necesidades y al perfil de riesgo? Estas son preguntas que el empresario PYME debe hacer para lograr el éxito en el proceso de crecimiento y consolidación en nuevas geografías. Siempre existirá la capacidad de apalancar la operación nacional o internacional si el mercado local está muy fuerte y funcionan como un motor que produce energía continuamente a la organización.

Para estructurar un proceso de consolidación, el empresario PYME debe tener en cuenta lo siguiente, con base en los temas que se han venido abordando en las cartillas anteriores:

LA CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA EN LOS MERCADOS GLOBALES, ES UN PROCESO BASADO EN EL USO DE LA INFORMACIÓN QUE SE REFLEJA EN LAS ESTRATEGIAS DE EXPANSION GEOGRÁFICA.

1. Planifique toda su gestión financiera y tributaria, con base en un Flujo de Caja efectivo que le permita definir cuál es el volumen de ventas que requiere para cumplir el punto de equilibrio. Sea cauto en los gastos y costos operativos.

2. El plan estratégico debe estar orientado a la consolidación y sostenibilidad del negocio, desarrollando propuestas de mercadeo que apoyen al área de ventas en su misión de cerrar negocios.

3. Diseñe cuidadosamente su cadena de producción y suministros. El tiempo del equipo empresarial no debería emplearse en corregir errores en el suministro de los recursos necesarios para el trabajo.

4. Trabaje en lograr un cubrimiento total del mercado, haga programas de fidelización y desarrolle un continuo mantenimiento del canal. Muchas veces la expansión hace perder el foco local a la PYME y puede ser el talón de Aquiles que lleva a que el esfuerzo se pierda.

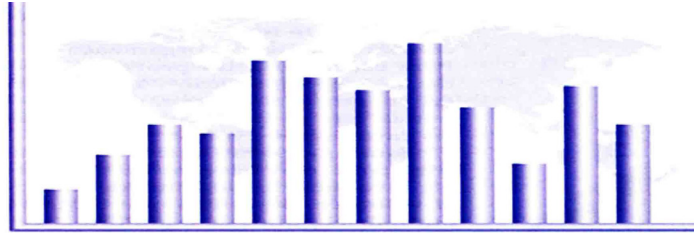
5. Mantenga la estrategia de la innovación. Es una buena manera de mantener activo un mercado local, que demanda cambios y avances continuos.

6. El desarrollo de la gestión del Talento Humano por competencias le permitirá formar un equipo de trabajo efectivo y alineado con la estrategia empresarial. Ellos son quienes van a mover toda la maquinaria en función del crecimiento sostenible y la consolidación de la PYME.

7. Construya redes efectivas con el sector donde se mueve el negocio y manténganse informado de los diferentes planes de apoyo que ofrece el estado a través de sus diferentes programas que ofrece el SENA, Proexport, ANIF y muchos más que están a la mano de la PYME.

POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO:

La herramienta para la consolidación de la PYME



Una buena estrategia de posicionamiento estratégico debe partir de la realidad de la organización y saber quiénes son y qué quieren los distintos clientes e identificar las necesidades del cliente potencial

El posicionamiento de la PYME en su entorno inmediato es un factor decisivo para la consolidación del mercado local. Esta no es una tarea solitaria de la PYME. Por el contrario, es posible multiplicar los resultados de la gestión a través de la pertenencia a redes y clústers que ayuden a ganar la masa crítica necesaria para lograr las metas de crecimiento.

Para funcionar en forma efectiva en un clúster que se puede definir como la concentración geográfica de empresas que se relacionan entre sí y que actúan en una determinada actividad productiva, las PYME deben tener un posicionamiento claro, que permita a los demás actores recordar a la empresa por aquellos atributos que la diferencian.

Las PYME que funcionan en una estructura de clúster pueden lograr una notable capacidad competitiva, manteniendo simultáneamente una especialización flexible y una capacidad para adaptarse al mercado. Esta forma de posicionarse refleja un enfoque de desarrollo integral, a partir de las dimensiones social, política y cultural. Los demandantes en el mercado, que encuentran una fortaleza en el clúster, buscan dentro del grupo las empresas que se distinguen por resolver mejor las necesidades básicas que ellos buscan en un momento determinado. La imagen del clúster y la imagen de cada empresa no compiten, sino que se retroalimentan en la mente del usuario.

Un buen consejo para los empresarios PYME es que deben trabajar con las agrupaciones sectoriales y construir valor a través de los clústers, para posicionar el sector al tiempo con la empresa. Esta es una inversión que puede llegar a generar réditos extraordinarios con el paso del tiempo.

LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION y COMUNICACION (TIC)

Herramienta tecnológica para la Expansión. Geográfica La tecnología de información es extraordi-

nariamente útil para desarrollar estrategias que promuevan productos y servicios en redes locales, regionales o mundiales.

Las TIC ofrecen la posibilidad de ampliar el negocio con mayor rapidez en nuevos mercados. Son determinantes en la reducción de costos y tiempos. Permiten mejorar en la calidad de los servicios y los productos, y son una herramienta efectiva para agilizar la relación con los clientes y los proveedores.

Las TIC, además, son esenciales para la integración de las PYME en grupos asociativos o clústers de calidad mundial. La asociación con otras empresas que también están comprometidas con la incorporación progresiva de las TIC, ahorrando costos y tiempos, genera un efecto multiplicador en los resultados de las empresas asociadas. Las TIC pueden desarrollarse en los clústers a partir de planes sectoriales de digitalización empresarial, portales por sector para desarrollo del comercio electrónico e integración entre proveedores y clientes. Hay que diseñar servicios agregados para hacer más atractiva la oferta y brindar mayor confianza al mercado.

Para lograr la efectividad en la inversión de tecnología, las PYME deben aprender a hacer énfasis en el análisis, la evaluación y el control de la misma. Los mecanismos de asociación, de nuevo, pueden ayudar a manejar esta nueva complejidad, pues al compartir problemas con otras empresas es más fácil llegar al conocimiento necesario para desarrollar las soluciones.



DESARROLLO LOCAL: Un enfoque estratégico



La cooperación del PNUD en Colombia tiene un enfoque de desarrollo local por ser territorios los escenarios más propiciados para trabajar las complejidades del desarrollo y sus potencialidades en un marco de globalización de los mercados. El desarrollo local, concebido como el resultado esperado de la cooperación entre los actores legítimos locales y externos, a partir de una correcta lectura del potencial endógeno disponible, parte de tres ejes interconectados entre sí: la gobernabilidad; la organización social; la productividad.

Cada uno de estos vértices incorpora dimensiones tangibles e intangibles que, de acuerdo con las características del capital económico, social, político y cultural de los diferentes territorios, determina los énfasis de actuación del PNUD en su propósito central de cooperar con la lucha contra la pobreza, el desarrollo humano, la democracia y la paz.

Entre los principios básicos del modelo de desarrollo local se incluyen:

» La unidad territorial es punto de partida y de llegada de las acciones y metas de desarrollo.

» Los actores sociales legítimos del territorio son la base tanto del desarrollo como de las acciones de reconciliación cuando el conflicto armado es un factor que distorsiona la vida local.

» Los actores locales, políticos, económicos y sociales identifican y potencian las capacidades endógenas del territorio a través de estrategias propias y participa ti vas que generen y aprovechen el capital humano, el capital social, el capital institucional y el capital físico.

» En un contexto creciente de globalización, las principales opciones de interacción se dan en el escenario local. Contando con una estructura empresarial de Mi pyme, la diferenciación de la producción con base en el valor agregado que deriva del conocimiento, valores y comportamientos de las personas, es la res-puesta local a los desafíos globales.

» La descentralización está llamada a responder con más pertinencia a las necesidades del territorio en sus diversos ámbitos: la recuperación de relaciones de confianza entre los actores y con el Estado y la participación real de la población y sus organizaciones son factores determinantes para el desarrollo humano.

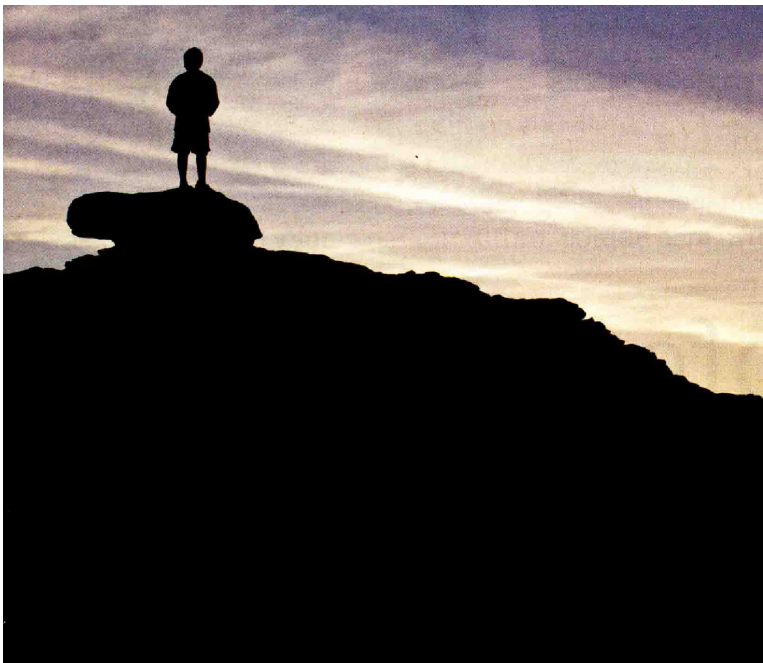
» La defensa de los derechos humanos y el fortalecimiento de las tres ciudadanía s -política, económica y social- son fundamentos del desarrollo.

» El desarrollo local no apunta sólo a encontrar respuestas ante situaciones críticas. También, y sobre todo, busca adelantar procesos de reestructuración social, económica, política e institucional.

www.pnud.org.co



Si



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 EXPANSION NACIONAL SOSTENIBLE:

Estrategia para el crecimiento y posicionamiento empresarial



La consolidación progresiva del mercado local le brinda confianza al empresario PYME para iniciar nuevas estrategias de expansión, identificando nuevos mercados

Una de las grandes debilidades de la PYME es la falta de conocimiento para participar en mercados en constante crecimiento y poder tomar decisiones sustentadas y planificadas para subsistir en el entorno de la globalización.

La apropiación de un mercado comienza con su conocimiento.

Gracias a las TIC, buena parte del trabajo se puede hacer a distancia y a bajo costo. Antes de iniciar un proceso comercial, siga los siguientes pasos para poder expandirse:

» Estudie detalladamente el mercado donde aspira a ingresar con sus productos. Identifique sus características, su comportamiento y su cultura de consumo.

» Identifique las necesidades no cubiertas por el mercado, así como las posibles oportunidades que estén latentes allí.

» Mida la participación posible en el mercado y trabajo de la mano de los gremios sectoriales.

» Conozca e identifique la competencia del mercado a penetrar. Busque que debilidades y fortalezas tiene y diseñe su estrategia comercial y mercadeo para reemplazar esas debilidades expuestas por la competencia.

» Busque alianzas estratégicas con empresas de la región y genere asociaciones productivas que le permitan ingresar en el nuevo mercado y ser aceptado.

» Aplique, una vez ingrese en el nuevo mercado, todas las estrategias que utiliza para la consolidación del negocio en su mercado natural.

ASOCIATIVIDAD

Factor estratégico para competir en mercados locales

La asociación puede ser la estrategia más poderosa para enfrentar los cambios y sobrevivir en una competencia que es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas,

ricos y pobres.

La respuesta de la PYME al mercado global y la intensificación de la competencia en los mercados internos y externos y su eficiencia en mercados más competitivos se puede dar a través de la asociatividad, como una estrategia de consolidación.

Este sistema de cooperación conjunta entre empresas puede concretarse de diferentes maneras, como son las alianzas estratégicas, las fusiones, la utilización de licencias, la subcontratación internacional, la maquila, las franquicias y los capitales de riesgo, entre otros.

En Colombia, a través de ACOPI, existe un programa llamado El Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial - PRODES-, que tiene por objetivo principal integrar a las PYMES colombianas por sectores y regiones en las corrientes de los negocios internacionales, mediante un conjunto de actividades asociativas orientadas al mejoramiento de la gestión, la productividad y la competitividad en el corto, mediano y largo plazo. (www.acopLorg.co).

El programa desarrolla acompañamiento en la capacitación empresarial, la implementación de normas de calidad, la modernización tecnológica (TIC) y la preparación en comercio exterior como herramienta fundamental para ingresar al mundo de los negocios internacionales. El programa busca convertir a las empresas en firmas de categoría mundial, con alta presencia internacional y capacidad para integrarse a redes nacionales y mundiales de negocios.

LA RESPUESTA DE LA PYME AL MERCADO GLOBAL Y LA INTENSIFICACION DE LA COMPETENCIA EN LOS MERCADOS INTERNOS Y EXTERNOS Y SU EFICIENCIA EN MERCADOS MAS COMPETITIVOS SE PUEDE DAR A TRAVES DE LA ASOCIATIVIDAD, COMO UNA ESTRATEGIA DE CONSOLIDACION.



INTERNACIONALIZACIÓN:

La Consolidación Empresarial en el Mercado Global



El objetivo final de todo proceso de expansión geográfica se encuentra en posicionarse en los mercados globales y convertidos en un factor de apalancamiento del crecimiento empresarial. Las estrategias que ya definimos anteriormente para la identificación de mercados deben ser aplicadas igualmente en la búsqueda de los nuevos negocios internacionales.

Es importante identificar las diferentes formas de globalizar una empresa y utilizadas como herramientas de acceso a los mercados internacionales de manera estratégica:

EXPORTADOR DIRECTO:

Cuando la empresa vende directamente sus productos o servicios a un cliente directo o comercializador en otro país. Una opción es tener una sucursal en el mercado internacional, que atienda las necesidades potenciales de esos negocios.

EXPORTADOR INDIRECTO:

Desarrollar y vender el producto como un insumo a ún fabricante nacional o internacional y ser parte de su cadena de producción y suministro Las maquilas son algunas de las formas de desarrollo para la exportación indirecta.

Algunas herramientas que pueden ser utilizadas por las empresas para gestionar las exportaciones y las importaciones se pueden dar a través de:

LA SOCIEDADES DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL -C.I.-

Son empresas que efectúan operaciones de comercio exterior y orientan sus actividades hacia la promoción y comercialización de productos colombianos en los mercados externos.

Los beneficios tributarios básicos de las Cl. se basan en que pueden adquirir bienes en el mercado nacional destinados a la exportación, exentos del impuesto sobre las ventas - IVA; y los pagos que hagan a los proveedores de los bienes a exportar están excluidos de la retención en la fuente por compra, que normalmente es del 3.5%.

Las Cl. también acceden a créditos de fomento previstos por el Banco de Comercio Exterior de Colombia - BANCOLDEX para sus operaciones de producción o comercialización de bienes para la exportación.

El OBJETIVO FINAL DE TODO PROCESO DE EXPANSION GEOGRAFICA SE ENCUENTRA EN ACCEDER A LOS MERCADOS GLOBALES Y CONVERTIRLOS EN UN FACTOR DE EXITO PARA EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL.



Para utilizar los beneficios tributarios descritos, es necesario que la empresa se inscriba ante el Grupo de Zonas Francas y Comercializadoras Internacionales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cumpliendo los requisitos formales dispuestos en la ley y presentando un plan de exportaciones.

FERIAS INTERNACIONALES Y RUEDAS DE NEGOCIOS

La mejor forma de construir redes internacionales es asistir continuamente a ferias internacionales, hacer parte de las misiones comerciales y participar en las ruedas de negocios que ofrecen entidades del estado y privadas.

LAS TIC

Desarrollar actividades de mercadeo y publicidad utilizando las TIC, a través de correos electrónicos, promoción en Internet y pautar en sitios web reconocidos, y desarrollar el e-commerce a través de compras y ventas en portales de mercados especializados.

ASOCIATIVIDAD

Buscar fusiones, alianzas estratégicas ó participaciones de la PYME con otras empresas extranjeras.

LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO:

Herramienta del Estado para la Competitividad



Una nueva forma de promover los productos colombianos a través del comercio internacional se viene dando con los Tratados de Libre Comercio (TLC).

Estos son acuerdos mediante los cuales dos o más países reglamentan de manera concertada sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social. Adicionalmente, los tratados incluyen preferencias arancelarias que facilitan el acceso de los productos a los mercados internacionales, con un nivel de precios competitivo.; sin embargo la competitividad de dichos precios a nivel internacional no deberá basarse en las preferencias que otorga el tratado o acuerdo, pues en el momento en que éste es cancelado, lo ideal es que la PYME pueda permanecer en los mercados que ha logrado alcanzar hasta el momento. Hasta el momento, Colombia ha firmado acuerdos con Canadá, Centroamérica y Chile, y está pendiente la firma del tratado con los Estados Unidos de Norteamérica.

Los TLC abren oportunidades extraordinarias. Ofrecen acceso inmediato y libre al mercado internacional para los productos industriales colombianos y brindan a los consumidores mayores opciones en términos de calidad, precio de bienes y servicios, lo que se reflejará en mayor bienestar y capacidad adquisitiva. Sin embargo, también plantean un reto hacia la modernización, el progreso a largo plazo y la generación de empleo.

Durante el desarrollo de los acuerdos, a través de un trabajo con-junto el gobierno colombiano y los sectores productivos identificaron una serie de productos nuevos que pueden desarrollarse en las nueve regiones que cubren todo el territorio nacional. Durante el proceso de los acuerdos se hicieron tres tareas complementarias:

1. La identificación de competencias laborales que se requieren para producir los bienes seleccionados, la cual se está desarrollando por el SENA para el diseño del plan estratégico.

2. La descripción de los proveedores actuales del mercado de Estados Unidos, con el objeto de que PROEXPORT utilice la información para complementar su programa de atracción de inversionistas internacionales.

3. La preparación de un Plan de Exportaciones que podrá incorporarse al Plan 2019, que está actualizando Planeación Nacional

LAS FRANQUICIAS

Primero debe darse el concepto de qué es una franquicia y la terminología que se maneja en estos negocios.

Las franquicias plantean un modelo que puede servir para lograr la expansión geográfica, con cos-

tos moderados en comparación con la alternativa de invertir directamente. Los empresarios encuentran en los franquiciados a los mejores aliados para el posicionamiento de su marca, los cuales serán sus representantes en las diferentes regiones o países donde se quiere llegar con sus productos o servicios.

La franquicia permite expandir el negocio del franquiciante, - es decir, quien ofrece su marca reconocida-, en donde el franquiciado - el que compra los derechos para explotar y comercializar la marca- también gana a través de un negocio de largo plazo, al representar una marca consolidada en el mercado donde tiene mayor presencia.

El éxito para el franquiciado está en la selección del sitio donde se ubicará la compañía para cubrir su mercado potencial. De acuerdo con FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes), la expansión de los centros comerciales en Colombia y otros países ofrece hoy una extraordinaria oportunidad para el crecimiento. El alto tráfico de visitantes (un centro comercial grande recibe más de 100 mil visitantes al día) y el modelo están dando que presentan en las distintas localidades, llevan a que la expansión de centros comerciales abra un escenario muy favorable para la expansión a través de franquicias.

La franquicia presenta algunos interesantes beneficios para la PYME:

- » Facilita el mejoramiento de las prácticas empresariales, comerciales y tecnológicas.

- » Prolonga el ciclo de vida de los productos.

- » Ofrece fuentes adicionales de ingresos y generación de nuevos empleos.

Es relevante, medir el riesgo que se toma, cuando se trabaja por medio de las franquicias como La excesiva regulación de los mercados, trabajar con marcas no reconocidas, el riesgo país donde se encuentra la casa matriz. La capacidad de obtener talento humano competente en el nuevo producto o servicios que se va a franquiciar.

Sinergia para el crecimiento internacional de la PYME



» Enfrentar los mercados internacionales es un gran reto para la PYME. La mejor manera de tener éxito en este desafío es buscar el acompañamiento profesional que ofrecen algunas organizaciones. En particular, existe un portafolio de soluciones que ofrecen las entidades gubernamentales para apoyar la competitividad y productividad empresarial.

Antes de aventurarse a los negocios internacionales, las PYME deben asegurarse de conocer los pasos básicos para hacer una exportación o una importación. A través de PROEXPORT, es posible acceder a un programa de acompañamiento denominado ZEIKY, el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, creado mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport- Colombia, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex. (www.proexport.gov.co)

Su finalidad es apoyar la generación de la cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, a través de asesoría integral, productos y servicios especializados. El objetivo es consolidarse como

una red de Centros de Información y Asesoría en Comercio Exterior- ZEIKY del país, integrando el talento humano, tecnología y los procesos bajo un concepto de calidad que satisfaga las necesidades del sector empresarial colombiano, bajo unos objetivos específicos:

1. Brindar al público en general y especialmente a los exportadores actuales, reales y potenciales, el apoyo y asesoría necesarios en los diferentes temas relacionados con el comercio exterior, con el fin de optimizar la promoción de la oferta exportable y apoyar el crecimiento de la cultura exportadora.

2. Direccionar, orientar y asesorar a los usuarios en la actividad de comercio exterior, de acuerdo con su nivel de desarrollo, entregando respeto, calidad y compromiso.

3. Fortalecer alianzas y convenios para lograr la descentralización de servicios e información.

4. Dentro de un marco de mejoramiento continuo, según las necesidades de nuestros clientes, desarrollar nuevos productos y servicios

5. Construir relaciones de ganancia con nuestros clientes que permitan el efectivo desarrollo de la cultura exportadora en el país.

Otra opción de acompañamiento para la PYME Exportadora es la alianza entre el Sena y la Corporación de Fomento de la MIPYME Exportadora (Corfomex), que realizan un convenio para capacitar a 1.000 empresarios de cada una de las grandes ciudades colombianas a partir del segundo semestre del 2008. La idea del plan es mejorar la capacidad productiva que tiene la MIPYME, para tener oportunidades de vender sus mercancías en el exterior. Se desarrollan programas de formación sobre asociatividad exportadora, dirigido a MIPYME; propietarios de empresas recién creadas y beneficiarias de los programas del SENA -de Incubadoras de Empresas o Fondo Emprender-; a emprendedores que cuenten con Planes de Negocios; y a población desplazada, con proyectos productivos estructurados.

*ANTES DE
AVENTURARSE A
LOS NEGOCIOS
INTERNACIONALES
LA PYME DEBE
ASEGURARSE DE
CONOCER LOS
PASOS BÁSICOS
PARA HACER UNA
EXPORTACION O
UNA IMPORTACION*

Emprendimiento exitoso y planificado para el futuro sostenible empresarial



“Obstáculos existen al emprender, pero se tienen todas las herramientas para superarlos de la mejor manera”; comenta Victoria Santamaría Echeverri, Antioqueña e Ingeniera de procesos de la EAFIT de Medellín, sobre su experiencia de emprendimiento, la cual ha encontrado apoyo total en la incubadora CREAME, el Fondo Capital Medellín y el Nodo UD EA - como socios inversionistas- y la cofinanciación del SENA a través los recursos de innovación y desarrollo tecnológico con que cuenta la entidad.

“El SENA se ha posicionado como un generador de conocimiento de alta calidad y que está disponible para todos independientemente de su condición social” cuenta con orgullo, al indicar que el SENA siempre ha estado presente con capacitaciones y beneficios de cofinanciamiento.

EL EMPRENDIMIENTO

La constancia y auto confianza en función de obtener los resultados esperados.

Victoria Santa maría nunca ha estado sola, por el contrario, su amistad con Jenny Londoño, también Ingeniera de Procesos, quien además es la otra socia gestora, toman la decisión de trabajar juntas en el proyecto e iniciar la gran carrera de ser emprendedoras y empresarias.

A raíz de la Tesis de Grado de Londoño, de manera conjunta logran unir esfuerzos en la investigación, compartir conocimientos y experiencias, al identificar una oportunidad de negocio, cuando descubren un potencial de propiedades nutritivas en el hongo.

“Decidimos desarrollar un producto que fuera muy beneficioso en general para cualquier ser humano que lo consumiera. Además queríamos, no solo crear empresa, sino también innovar en algo que aportara a la humanidad”; describe como direccionan la misión, con la oportunidad encontrada.

Trabajar en Biotecnología, es un sueño que ambas se han propuesto a cumplir y encuentran que la mejor manera de hacerlo es participar en concursos de emprendimiento, que les permita mostrar el proyecto, sus beneficios y sobre todo, apostarle a conseguir recursos a través de este medio.

LOS CONCURSOS DE PLANES DE NEGOCIO

Una oportunidad de emprender con recursos.

La primera experiencia en concursos la viven a través de participar en la EAFIT, donde logran un quinto lugar. Aprender sobre los errores y aciertos, las lleva a participar nuevamente en la quinta versión de planes de negocio de Cultura E, un programa promovido y financiado



por la Alcaldía de Medellín, que busca masificar la cultura del emprendimiento. Ganar este concurso es el comienzo de muchos éxitos que las ha acompañado hasta el momento.

No contentas con lo obtenido, deciden participar nuevamente, pero esta vez en TIC Américas, un programa internacional que busca incentivar la mejora de los planes de negocio, generación de ideas innovadoras y alianzas entre los jóvenes de las Américas en la Competencia, Talento e Innovación. (www.ticamericas.net).

La exigencia y los requerimientos del concurso, las ayuda a estructurar mejor la idea de negocio. De 700 proyectos logran sortear también esta etapa y quedan seleccionadas entre 13 finalistas. En Panamá, representan Colombia y nuevamente logran quedar en el primer puesto, cómo mejor proyecto en la categoría de Diseño Creativo de toda América.

Como ganadoras deben representar al grupo de emprendedores de América Latina en Taiwán, lo que se convierte en una nueva experiencia, que aprovechan no solo para participar sino para investigar más sobre las propiedades de los hongos, debido a que este insumo es originario de esa zona. Aunque no son ganadoras, pero reciben una mención de honor, el mayor premio fue haber

documentado más su investigación y descubrir nuevas oportunidades de cómo desarrollar el producto y ponerlo en el mercado

LA IMPLEMENTACION

Los recursos se han conseguido y llega el momento de implantar el negocio. Desde el 2007 se ha montado en el municipio de La Estrella - Antioquia, la infraestructura para apoyar la investigación y desarrollo sobre el producto que han llamado PROGAL ST. Un suplemento dietario para el desarrollo de alimentos funcionales, que fortalece el sistema inmunológico a nivel celular.

El éxito que el producto ha ido mostrando, se debe a que cumple al 100% con el beneficio ofrecido. Durante más de 4 meses se viene trabajando en conjunto, con los operadores de programas sociales en comedores comunitarios, para los menores en población vulnerable. Como complemento dietario, se han encontrado una recuperación en el peso, mejoramiento en la piel y el pelo, de los niños que lo vienen utilizando. El grupo Nacional de Chocolates se ha vendido interesando en el proyecto para comercializar de manera masiva el producto.

PROGAL BT S.A. continúa su proceso de crecimiento y aspira a ser la mejor empresa de biotecnología para el sector de alimentos del país. "Nuestro producto estará beneficiando a miles de personas en todo el mundo"; describe Santamaría, la forma cómo se está estructurando la visión de la organización. Se trabaja para conseguir la certificación mundial por parte de la FDA (Food and Drugs Administration) de los Estados Unidos, lo que permitirá acceder a mercados internacionales. El proyecto social continúa con una fundación propia dedicada a las madres lactantes y gestantes de recursos escasos.

PROGAL BT SA. es un modelo de constancia de emprendimiento, que demuestra que con trabajo, organización y creer en sí mismo, es posible que llegará a posicionarse como una de las empresas PYME de mayor crecimiento em-

*EL SENA SE
HA POSICIONADO COMO UN
GENERADOR DE
CONOCIMIENTO
DE ALTA
CALIDAD Y
QUE ESTA
DISPONIBLE
PARA TODOS
INDEPENDIEN-
TEMENTE DE
SU CONDICION
SOCIAL*



Auto evaluación

| FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN GESTIÓN DE LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA DE LA 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 pídale 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 | | | | | |
| GESTION DE EXPANSION GEOGRAFICA PYME | Calificación | | | | |
| | Sin desarrollo | | | | Muy desarrollada |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| QUE TAN CONSOLIDADA ESTA LA EMPRESA EN EL MERCADO LOCAL | | | | | |
| MIDE CONTINUAMENTE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA ATENDER EL MERCADO Y SU ALCANCE | | | | | |
| EXISTE EL TALENTO HUMANO COMPETENTE PARA ATENDER EL MERCADO LOCAL | | | | | |
| QUE TAN POSICIONADO ESTA LA EMPRESA EN EL MERCADO LOCAL | | | | | |
| IDENTIFICA OPORTUNIDADES DE NUEVOS MERCADOS REGIONALES DE MANERA CONTINUA | | | | | |
| UTILIZA LAS TIC COMO HERRAMIENTA DE INVESTIGACION DE MERCADOS | | | | | |
| UTILIZA LAS TIC COMO HERRAMIENTA DE INFORMACION EMPRESARIAL PARA NUEVOS MERCADOS | | | | | |
| CONOCE LOS PLANES DE PROEXPORT Y TIENE REFERENCIA DE ELLOS | | | | | |
| ESTA ENTERADO DE LOS AVANCES DE LOS TLC Y LO TIENE EN EL PLAN COMO UN FACTOR ESTRATEGICO PARA EXPORTAR | | | | | |
| TIENE EXPERIENCIA EN IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES | | | | | |
| CONOCE LOS PROCESOS ADUANEROS Y LOS ESTATUTOS PARA SER UN EXPORTADOR COLOMBIANO | | | | | |
| HACE INVESTIGACION DE PRODUCTOS Y NECESIDADES DEL MERCADO INTERNACIONAL. | | | | | |
| CONOCE Y SE HA BENEFICIADO DE SER UN EXPORTADOR INDIRECTO | | | | | |
| TIENE UN PLAN DE EXPORTACIONES EMPRESARIALES A MENOS DE 5 AÑOS | | | | | |
| TOTALES Y PROMEDIOS | | | | | |
| Si desea compartir sus resultados envíelos a través del portal www.pymesgacela.com | | | | | |





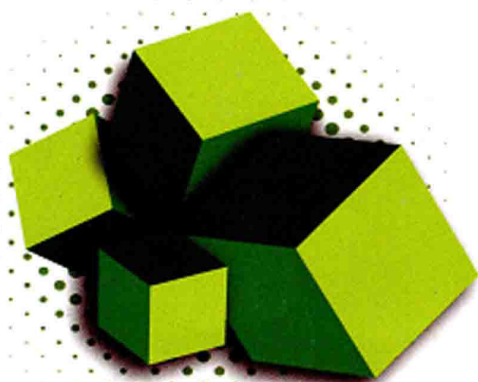
Innovar para ser altamente competitivos es una decisión de **Alta Gerencia.**

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

Con emprendimiento, crear empresa
es tan fácil como soñarlo.



empréndete

RUTAS NACIONALES DE EMPRENDIMIENTO

4 regiones serán el centro de una serie de actividades enfocadas a sensibilizar a la población sobre el tema de emprendimiento en 3 escenarios de interacción:

1. Jornada académica
2. Feria empresarial
3. Jornadas lúdicas

Dirigido a estudiantes de media técnica vocacional de colegios, educación superior, aprendices **SENA** empresarios y emprendedores como tú.

Para mayor información

Alexandra Gonzalez : agonzalezm@sena.edu.co
Catalina Posada : cposada@sena.edu.co



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



emprendimiento
Una oportunidad para todos