



REPÚBLICA DE PANAMÁ
— GOBIERNO NACIONAL —

AUTORIDAD DE LA MICRO,
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

VOLUMEN 1 DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO

GUÍA PRÁCTICA PARA CREAR
SU EMPRESA



LA REALIZACIÓN DE ESTE DOCUMENTO FUE POSIBLE GRACIAS AL APORTE DE LOS SIGUIENTES PROFESIONALES:

EQUIPO de la AMPYME

María Celia Dopeso López – Ministra – Directora General

Lourdes Pérez – Secretaria General

Sheyla Arango – Directora de Servicios de Desarrollo Empresarial

Noris Caropreso – Jefa de Registro Empresarial

María del Rosario Bravo – Jefa de la Oficina de Asesoría Legal

Lyriann Novarro – Asesora del Despacho Superior

Sofía Herrera – Coordinadora del Programa de Fortalecimiento Institucional de la AMPYME, ejecutado entre la AMPYME y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

EQUIPO CONSULTOR

Silma Pinilla Díaz

RECONOCIMIENTO A LOS APORTES Y VALIDACIONES DE LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES RELACIONADAS CON EL CONTENIDO DE ESTE DOCUMENTO, COMO LO SON:

Ministerio de Comercio e Industrias

Ministerio de Economía y Finanzas

Ministerio de Salud

Ministerio de Ambiente

Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral

Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial

Municipio de Panamá

Registro Público

Caja de Seguro Social

Centro Nacional de Competitividad

Unión de Pequeños Empresarios

Red Nacional de Organizaciones de la Micro y Pequeña Empresa de Micro

Asociación de Jóvenes Emprendedores

Emprendedores y Empresarios

TABLA DE CONTENIDO

Siglas y abreviaturas de uso frecuente en el texto 4

PRESENTACIÓN 6

CAPÍTULO I: CONTEXTO ECONÓMICO Y EL PAPEL DE LA AMPYME COMO ENTE RECTOR DEL SECTOR MIPYME

Desempeño reciente de la economía panameña..... 10

Principales planes y estrategia del gobierno nacional para el crecimiento y desarrollo sostenible..... 12

La AMPYME ente rector del sector MIPYME 17

CAPÍTULO II: ASPECTOS CLAVES DEL EMPRENDIMIENTO

Las características del perfil de una persona emprendedora..... 17

El modelo de negocios 21

Analice su entorno y aquellos factores externos que influyen en su modelo de negocios 25

La importancia de la validación 27

El Plan de Negocios..... 28

CAPÍTULO III: PLANEACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

El Plan de Negocios..... 30

Planificación económica y financiera 35

Estados financieros básicos 38

El presupuesto, determinante para la planificación financiera..... 39

Buenas prácticas para la gestión contable financiera 40

Conozca su mercado 41

Estrategia y plan de mercadeo..... 44

Estrategia de ventas 51

Compra y negociación con proveedores 52

Gestión y manejo de inventario 55

Relaciones bancarias y fuentes de financiamiento 59

Servicios financieros ofrecidos por la AMPYME 63

Servicios y programas para apoyar el inicio y fortalecimiento de las empresas..... 67

Planificación estratégica 68

Referencias bibliográficas Volumen 1 71

Portales de interés 72

Anexos 73

SÍGLAS Y ABREVIATURAS DE USO FRECUENTE EN EL TEXTO

AA.....	Auditoría Ambiental
a.m.	Antes meridiano
AMPYE.....	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ANAM.....	Autoridad Nacional de Ambiente
AO.....	Aviso de Operación
Art.	Artículo
ASEP.....	Autoridad de los Servicios Públicos
B/.	Balboa
BNP.....	Banco Nacional de Panamá
CAM.....	Centros de Atención a las MIPYME
Cap.	Capítulo
CEPAL.....	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CNC.....	Centro Nacional de Competitividad
COLAC.....	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito
CSS.....	Caja de Seguro Social
DGAN.....	Dirección General de Artesanías del Ministerio de Comercio e Industrias
DGI.....	Dirección General de Ingresos
DINASEPI.....	Dirección Nacional de Seguridad, Prevención e Investigación de Incendios
DIEORA.....	Dirección de Evaluación y Ordenamiento Ambiental del Ministerio de Ambiente
DOYC.....	Dirección de Obras y Construcciones
EIA.....	Estudios de Impacto Ambiental
Ext.	Extensión
FIDEMICRO.....	Fondo de Microcréditos para micro y pequeñas empresas
GEM.....	Monitor Global de Emprendimiento (por sus siglas en inglés)
GEI.....	Índice Global de Emprendimiento (por sus siglas en inglés).
IDAAN.....	Instituto de Acueductos y Alcantarillados Nacionales
ISR.....	Impuesto sobre la Renta
ITBMS.....	Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles y Servicios
JTIA.....	Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura de Panamá
Máx.....	Máximo
MEF.....	Ministerio de Economía y Finanzas
MICI.....	Ministerio de Comercio e Industrias
Mín.	Mínimo

MIPE	Micro y Pequeñas Empresas
MIPYME.....	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MINSA.....	Ministerio de Salud
MITRADEL.....	Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral
MIVIOT	Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial
MRL	Microempresa de Responsabilidad Limitada
NFPA	National Fire Protection Association
NIT.....	Número de Identificación Tributaria
NT.....	Número Tributario (para personas extranjeras)
NA.....	No Aplica
ODS.....	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Pág.	Página
p.m.	pasado meridiano
PAMA	Programas de Adecuación y Manejo Ambiental
PEA.....	Población Económicamente Activa
PEN.....	Plan Estratégico Nacional
PEG.....	Plan Estratégico de Gobierno
PIB.....	Producto Interno Bruto
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PPIOM.....	Política Pública de Igualdad de Oportunidades para las Mujeres
PRIEG.....	Política Regional de Igualdad y Equidad de Género
PROFIPYME	Programa de Financiamiento para las Micro y Pequeñas Empresas
RUC.....	Registro Único de Contribuyentes
S.A.....	Sociedad Anónima
S/f	Sin fecha
SNFE.....	Sistema Nacional de Fomento Empresarial
SIPE.....	Sistema de Ingresos y Prestaciones Económicas
S.R.L.....	Sociedad de Responsabilidad Limitada
TdR	Términos de Referencia
TEA	Tasa de Emprendimiento a Edad Temprana (por sus siglas en inglés)
WEF	Foro Económico Mundial (por sus siglas en inglés)

PRESENTACIÓN

Panamá tiene grandes posibilidades de desarrollar el emprendimiento, para ello, es imprescindible generar condiciones sistémicas favorables para la creación y desarrollo de nuevas empresas competitivas, con potencial y proyección de crecimiento. Uno de los indicadores que sustenta esta afirmación es que de acuerdo al Monitor Global de Emprendimiento 2018 (GEM, por sus siglas en inglés), el 63% de los emprendedores, en etapa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA, por sus siglas en inglés), están impulsados sólo por oportunidad.

Es una realidad, que tanto el emprendimiento como el sector MIPYME juegan un papel determinante en el desarrollo económico del país, dada su contribución a la generación de ingresos y empleos, a la reducción de la pobreza y al logro de la cohesión social. La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME), como ente rector, hace ingentes esfuerzos para crear las condiciones que propicien el surgimiento, formalización y fortalecimiento de estas empresas. Entre estos esfuerzos, se definen e implementan políticas, programas y proyectos para impulsar el emprendimiento; se genera conocimiento sobre las MIPYME; se fortalece el sistema de registro empresarial; así como los sistemas de información y seguimiento, entre otros aspectos.

Es así como se ha desarrollado esta **“GUÍA PRÁCTICA PARA CREAR SU EMPRESA”**, la cual ha sido dividida en dos volúmenes, el primero **“De Emprendedor a Empresario”** y el segundo **“El ABC del Emprendedor”**, los cuales guían al emprendedor en el arduo y costoso proceso de creación y puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales.

Este primer módulo denominado **“De Emprendedor a Empresario”**, pretende ser una guía de consulta, para facilitar la maduración de las ideas, el proceso de creación de nuevas empresas y, en definitiva, ayudar a tomar una serie de decisiones a aquellas personas que se estén planteando su futuro en torno a la creación de una empresa.

Los valores agregados de estas guías no derivan de aportar nuevos conocimientos, ni de decir nada nuevo, sino de recopilar y seleccionar conceptos nucleares de las verdades reveladas por emprendedores, empresarios y expertos sobre emprendimiento; aspectos que entendemos claves para convertir la idea en empresa y la información sobre los trámites institucionales para la constitución de la empresa, que desde nuestro punto de vista resulta imprescindible mencionar.

Con el objetivo de aportar a los emprendedores y empresarios MIPYME una herramienta útil que acompañe sus primeros y segundos pasos para el éxito, la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) en el marco del Proyecto PS100945 – *“Fortalecimiento Institucional de la AMPYME”*, que se ejecuta a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), presenta este documento, a fin de orientar el procedimiento para la creación, constitución y funcionamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) en la República de Panamá.

Población meta, importancia y contenido de la Guía

Población meta

La guía está dirigida a:

- Emprendedores con interés de crear, constituir y formalizar una MIPYME, ya sea como Persona Natural o Persona Jurídica.
- A microempresas informales que desean realizar el proceso hacia la formalización.
- A empresarios MIPYME en proceso de crecimiento y expansión.

Importancia

La Guía constituye una respuesta a la necesidad existente en el país de contar con información relevante y actualizada sobre los procesos, pasos y trámites requeridos para la creación, registro y formalización de una empresa MIPYME; de igual manera los pasos para mantener el negocio y las proyecciones económicas y financieras que todo empresario debe conocer para mantener la salud adecuada en su actividad económica. Esta necesidad, fue identificada como prioritaria durante la elaboración del Plan Estratégico de la AMPYME 2016-2019.

Contenido del Volumen 1

Identificado el interés de elaborar la Guía, se sometieron a evaluaciones las acciones realizadas en el marco del Proyecto de Fortalecimiento de la AMPYME que se ejecuta con el PNUD, a fin de proceder según los procedimientos establecidos, contar con el apoyo de un consultor especializado en el tema que actuara en base los términos de referencias formulados, y con base en un temario consensuado con la AMPYME y el PNUD, el cual fue dividido en dos módulos para un mejor manejo por parte de los emprendedores y empresarios.

Las principales actividades realizadas para el desarrollo del primer volumen se resumen a continuación:

- Revisión de literatura especializada, tanto de Panamá como de otros países, principalmente latinoamericanos, relacionadas con guías o manuales para emprendedores y empresarios;
- Realización de un amplio proceso de construcción participativa que incluyó sesiones y jornadas de trabajo con equipo técnico de la AMPYME.
- Realización de dos validaciones: una con funcionarios directivos y técnicos de entidades correspondientes, según temas o contenidos de la guía; y la otra con los actores claves del Ecosistema MIPYME en Panamá.

Ha sido estructurado en tres (3) capítulos, como se indica a continuación:

- El primer capítulo presenta un resumen del entorno económico, de los esfuerzos del gobierno nacional en apoyo al crecimiento y desarrollo del sector empresarial y del importante papel que juega la AMPYME, como ente rector del sector MIPYME.

- El segundo presenta los aspectos claves del emprendimiento y la persona emprendedora. Destacando las características del perfil del emprendedor, la importancia del modelo de negocio, como medio para hacer rentable su idea de negocio, y el plan de negocio para guiar el accionar de este proceso.
- Y el tercer capítulo contiene recomendaciones para orientar el proceso de puesta en operación de una empresa, sobre aspectos como:
 - Elaboración del Plan de Negocios.
 - Herramientas de gestión para el crecimiento de las empresas.
 - Fuentes de financiamiento local.
 - Apoyo institucional para las MIPYME, de iniciativas que contribuyen a la incubación de empresas y su desarrollo.
 - Elaboración de la Planificación estratégica.

La Guía, que hoy se presenta, debe concebirse como una herramienta dinámica que demandará ser revisada y actualizada periódicamente, sobre todo teniendo presente que la forma de hacer negocios está cambiando día a día gracias a la tecnología.

CAPÍTULO I: CONTEXTO ECONÓMICO Y EL PAPEL DE LA AMPYME COMO ENTE RECTOR DEL SECTOR MYPYME



CAPÍTULO I: CONTEXTO ECONÓMICO Y EL PAPEL DE LA AMPYME COMO ENTE RECTOR DEL SECTOR MYPYME

Desempeño reciente de la economía panameña

Las empresas de hoy día se enfrentan a entornos muy diversos, complejos y globales y las estrategias no surgen de la nada, deben responder a un sinfín de factores, de distinta naturaleza, que pueden afectar en sus resultados. Es por ello, que los emprendedores y empresarios deben estar vigilando y examinando sus entornos, anticipando de alguna manera sus efectos, los cuales pueden influir el inicio de una empresa o su proceso de crecimiento y expansión.

Es por ello que se ha dedicado este primer capítulo al contexto económico de Panamá, enmarcando las tendencias y los indicadores más importantes que afectan de forma positiva o negativa, los resultados de las empresas.

La República de Panamá, con una economía clasificada como de renta media-alta, es una de las más dinámicas de América Latina y el Caribe. Su privilegiada posición geográfica, la estabilidad económica y política y su apertura al comercio internacional han sido determinantes en este dinamismo.

En los últimos 10 años la economía muestra un crecimiento sostenido promedio de 7.2%, con bajos niveles de inflación y de desempleo. Su principal base es el sector terciario, con mercados emergentes recientes, destacándose la presencia de las MIPYME.

Las actividades que mayormente están vinculadas al crecimiento y desarrollo económico, son las relacionadas al Sector Comercio y Servicio; es decir, actividades financieras, transporte, almacenamiento y comunicaciones (Canal de

Panamá sistema portuario, transporte aéreo, entre otros); comercio al por mayor y por menor y la construcción.

En el año 2017 el país contaba con un poco más de 4 millones de habitantes (4,034,119 personas). Su economía creció en 5.4 %, el Producto Interno Bruto (PIB) casi llega a 60 mil millones de balboas y el ingreso per cápita fue de más de 14 mil balboas. Panamá mantiene una de las tasas de crecimiento económico más altas de la región, aunque inferior a la de años anteriores.

La inflación, por su lado, en los dos últimos años se ha mantenido por debajo del 1%, según datos suministrados por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). La tasa de desempleo total se ubicó a marzo 2018 en el 5,8 por ciento, 0,2 puntos porcentuales por encima del registro del mismo mes en el 2017 (5,6 por ciento).

El país también muestra avances en la reducción de la pobreza. El Índice de Pobreza Multidimensional 2018 arroja que el 19 por ciento de la población panameña vive en condiciones de pobreza multidimensional, un 0,1 por ciento menos que lo registrado en el 2017. No obstante, prevalecen profundas disparidades regionales, de allí que la pobreza afecta en gran medida en las áreas rurales, y principalmente a la población indígena.

Cabe destacar que más de la mitad de las personas ocupadas en el 2018, según la actividad económica (65.9%), se desempeñaron en establecimientos o empresas del sector terciario de la economía (comercio, servicios, transporte e

intermediación financiera, entre otros). El 19.6% fue absorbido por el sector secundario (industria manufacturera, explotación de minas y canteras, suministro de agua y electricidad, y la construcción). Mientras que el 14.6% de la población ocupada se desempeñó en el sector primario (agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca).

Según los resultados de la EML del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) de la Contraloría General de la República, para agosto de 2018, aproximadamente 44 de cada 100 ocupados tuvo un empleo informal. Al comparar esta información con la resultante en el 2017, se observó un aumento en el empleo informal de 2.8%, lo que refuerza la importancia de apoyar la formalización de tales unidades económicas así como su crecimiento y desarrollo a nivel nacional.

El país cuenta con condiciones propicias para continuar creciendo, promoviendo la inversión extranjera, fomentando el desarrollo del sector empresarial y continuando la ejecución de obras de inversión pública.

Se estima que Panamá crecerá el presente año a un ritmo de 4.5%, de acuerdo a las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá (MEF), inferior a lo programado por el actual gobierno nacional, en el marco fiscal para el quinquenio 2017-2022 que proyectaba un crecimiento de la economía con una tasa anual promedio de 6.2%. Esta desaceleración es, atribuida en parte a la ralentización de sectores claves, entre estos el de la construcción. No obstante, se espera que el país repunte en el corto plazo y se mantenga entre las más dinámicas de Latinoamérica.

El impulso de las inversiones públicas, vía la construcción de infraestructuras, contribuye de forma importante al crecimiento económico. Entre las inversiones públicas se destaca la segunda Línea del Metro previsto a finalizarse en el 2019, la renovación urbana en la provincia de Colón, el cuarto puente sobre el Canal que se estima estará listo para el 2022, la construcción de carreteras y la ampliación del Aeropuerto Internacional de Tocumen, que se espera finalice en el 2019.

Todo ello sumado al movimiento de carga adicional generado por la ampliación del Canal.

Se prevé que el sector privado, por su parte, focalice su accionar en áreas claves como transporte y logística, minería,

servicios financieros y turismo, entre otras. De igual manera, se espera que el desempeño del comercio mundial impacte positivamente en los sectores como el Canal de Panamá, los puertos y la Zona Libre de Colón.

Agregado a lo anterior, se pretende generar un importante movimiento comercial y de inversiones con China, sustentados en 19 acuerdos en materia económica y comercial (turismo, transporte aéreo y cooperación en ciencia, tecnología e intercambio cultural, entre otros), firmados en septiembre de 2017, por medio de un Memorando de Entendimiento para la Promoción del Comercio e Inversiones, con el cual se “formaliza la política de asistencia bilateral para la atracción de la inversión de China a Panamá y facilitar la apertura del mercado de China para las exportaciones panameñas”.

Avances en el Sector Empresarial de Panamá

Los importantes avances que ha logrado el país en la última década se reflejan en los principales índices sociales, económicos y empresariales. Dichos indicadores también ponen de manifiesto los retos a superar.

De acuerdo al Índice de Desarrollo Humano 2017 (IDH), construido por Naciones Unidas, el cual mide el nivel de desarrollo que tienen los países, tomando en cuenta tres dimensiones básicas del desarrollo humano: disfrutar de una vida larga y saludable, acceso a educación y nivel de vida digno, Panamá está clasificado como un país de desarrollo humano “alto” con un IDH de 0.789 y ocupa la posición 66 (de 187 países), de acuerdo al IDH 2018, basado en datos de 2017, ocupa el segundo puesto en América Central y quinto en América Latina.

Según el Índice de Competitividad Global 2018 elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF) por sus siglas en inglés, que mide cómo utiliza un país sus recursos y capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad, Panamá obtuvo 61,03 puntos empeorando su puntuación respecto al informe de 2017 en el que obtuvo 63,43 puntos. Panamá cayó a la posición 64 de 140 países en la nueva edición del Índice de Competitividad Global que elabora el Foro Económico Mundial. El año pasado Panamá ocupó la posición 55 de 135 economías analizadas.

La última edición del Índice de Competitividad Global 2018 presenta una nueva metodología que incorpora la cuarta revolución industrial, cuyos resultados no son comparables con años anteriores. En esta medición Panamá ocupa la posición 64 (la medición se realiza para 140 países). Este índice está definido con un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, mide 12 pilares de competitividad clasificados en 4 categorías (entorno habilitante, capital humano, mercados, innovación ecosistemas). Panamá destacó en los pilares de salud (91.8), estabilidad macroeconómica (89.8) y sistema financiero (66.9); mientras que entre los pilares con menos competitividad están capacidad de innovación (37.5), la adopción de tecnología de la información (47.5), el tamaño del mercado (48.9), instituciones (50.9) y el mercado laboral (56.5).

Por su parte, el Índice Global de Emprendimiento (Global Entrepreneurship Index -GEI), por sus siglas en inglés, permite conocer la salud del ecosistema emprendedor en un país. Este índice mide la calidad del emprendimiento y la extensión y profundidad de la base del ecosistema emprendedor, a través del análisis de 3 componentes que se subdividen a su vez en 14 pilares que son relevantes para la salud de dicho ecosistema.

Según el informe GEI 2018, Chile destaca en la región con un GEI de 59%. Panamá ocupa la posición 70 de 137 países y el noveno lugar a nivel de la región (28%). Las áreas en las que Panamá presenta más fortalezas son innovación de producto y establecimiento de red de contactos, en tanto que las más débiles son: absorción de tecnología (capacidad de absorber nuevas tecnologías, conocimientos y prácticas), alto crecimiento (intención de crecer basado en estrategias), capital de riesgo (capital para inversión) e innovación de procesos.

Por otro lado, el Banco Mundial en el reporte anual "Doing Business 2018: Reforming to Create Jobs" (Haciendo Negocios 2018: Reformar para crear empleos) clasifica a la economía de Panamá como la tercera mejor de Centroamérica y el número 79 en el ranking de las 190 consideradas. En cuanto a la medición de distancia a la frontera (en una escala de 1 a 100), Panamá destaca en apertura de un negocio (92), obtención de electricidad (90), comercio transfronterizo (85) y acceso al crédito (75). Las áreas que requieren mayores esfuerzos de mejoras son el pago de impuestos (40) y el cumplimiento de contratos (46).

Otra medición la realiza el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). De acuerdo con el informe GEM 2017 Panamá tiene un Índice de Emprendimiento Temprano (TEA) de 16.2%, superado por Ecuador, Guatemala, Perú, Chile, Brasil y Colombia. En cuanto a emprendimiento establecido, Panamá sigue por debajo del resto de los países de la región latinoamericana analizados por el GEM (4.7% son emprendedores establecidos).

En el marco de la presentación del GEM 2018 en base a resultados 2017, se presentaron los principales retos que debe superar el ecosistema emprendedor en Panamá, con base en el contexto.

- Desarrollar su capital humano emprendedor.
- Mejorar el acceso a financiamiento, principalmente en etapas tempranas.
- Crear y consolidar las cadenas de oportunidades de la estructura empresarial.
- Trabajar en la consolidación de emprendimientos para que logren establecerse en el mercado con potencial de crecimiento, para lo cual se deberá fomentar la innovación en éstos.
- Establecer la educación emprendedora, principalmente en la etapa inicial (parvulario, primaria y secundaria).

Principales planes y estrategias del gobierno nacional para el crecimiento y desarrollo sostenible

El gobierno de la República de Panamá en el período 2015-2019, viene realizando un importante proceso de generación de políticas, planes y estrategias, como base para su accionar en el ámbito económico y social; consciente de la necesidad de generar un entorno que facilite la constitución, consolidación y/o expansión, tanto de la gran empresa como de la MIPYME, como una condición indispensable para dinamizar la economía y mejorar el desarrollo social del país. Estos planes nacionales y estrategias se resumen a continuación:

El Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 el cual tiene como premisa la equidad social, lograr elevar el nivel de vida de todos los panameños, impulsando un crecimiento económico sostenible.

El Plan se formula para orientar y concretar las líneas de la acción estratégica de la presente administración. El Plan de Gobierno se basa en cuatro ejes fundamentales:

1. Una Estrategia Social
2. Una Estrategia Económica
3. Un Plan Quinquenal de inversiones con proyectos específicos que contribuyan a lograr un mayor crecimiento y desarrollo económico con equidad.
4. Una Programación Financiera.

Adicionalmente se cuenta con el Plan Estratégico Nacional con Visión de Estado Panamá 2030 (PEN 2030), el cual alinea el desarrollo nacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el cual fue producto del diálogo de los entre actores sociopolíticos en el marco de la Concertación Nacional para el Desarrollo.

La AMPYME ente rector del sector MIPYME

Como se ha indicado, el Estado panameño está impulsando políticas públicas para alcanzar en forma paralela los objetivos ya indicados: “incluir para crecer y crecer para distribuir”, para

lo cual uno de los retos es la incorporación de los sectores de las micro, pequeñas y medianas empresas. Las MIPYME tienen un papel determinante para el logro de los objetivos de la estrategia económica y social por su contribución a la economía del país, a la generación de riqueza y empleo, así como por sus características como sustento a la cohesión social, mejorando la calidad de vida de las personas y favoreciendo el desarrollo nacional.

De acuerdo al INEC para 2014 el parque empresarial formal panameño está conformado por 63,023 empresas, de las cuales el 96.38% son MIPYME y generan el 49.43% del empleo. Es importante que del total de MIPYME (60,740) el 82.62% son microempresas.

La AMPYME es una de las instituciones gubernamentales claves para alcanzar los objetivos de desarrollo ya mencionados. Es la entidad autónoma del Estado, rectora del sector, cuya finalidad es “fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, mediante la ejecución de la Política Nacional de estímulo y fortalecimiento del sector, para contribuir con la generación de empleos productivos, el crecimiento económico del país y una mejor distribución del ingreso nacional”.

De acuerdo con su mandato, como ente rector, debe crear las condiciones para el desarrollo de las MIPYME. Para lo cual le compete diseñar, facilitar, promover y ejecutar las políticas para el sector de las MIPYME, cumplir con su rol normativo, apoyar la constitución y consolidación de empresas sostenibles, facilitar el acceso a los mercados empresariales, promover la formalización de las empresas y el desarrollo de servicios financieros y no financieros, entre otros aspectos.

Recuadro 1. Visión y Misión de AMPYME

Visión

“Ser la entidad líder, coordinadora y facilitadora de la constitución, la promoción y el impulso de las micro, pequeñas y medianas empresas, para mejorar su gestión y así elevar la calidad de vida y contribuir al desarrollo económico del país”.

Misión

“Crear políticas públicas que sustenten la formalización y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de forma articulada con actores estratégicos, con programas de capacitación y servicios financieros dinámicos y efectivos”.

Recuadro 2: Base Legal de AMPYME

- Ley 8 de 29 de mayo de 2000 que crea la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME).
- Ley 33 de 25 de julio de 2000 que dicta normas para el fomento a la constitución y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Ley 72 de 9 de noviembre de 2009 que reforma la ley 8 de 2000 y la ley 33 de 2000, que regulan la micro, pequeña y mediana empresa.
- Decreto Ejecutivo 126 de 23 de junio de 2010, que reforma y adiciona a la Ley 8 de 2000 y a la Ley 33 de 2000, sobre la micro, pequeña y mediana empresa.
- Adicionalmente, en el marco del Programa de Apoyo a la Inclusión Económica del Sector Informal en Panamá, que se ejecutó a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se logró la aprobación de cuatro leyes en beneficio del sector MIPYME y por ende del desarrollo económico del país: Ley 129 del 31 de diciembre de 2013, que promueve el acceso al crédito y moderniza el sistema de garantías mobiliarias, a través de la hipoteca sobre bien mueble y dicta otras disposiciones.
- Ley 130 de 31 de diciembre de 2013, que establece el marco normativo prudencial para las instituciones de microfinanzas y modifica algunas disposiciones de la Ley 10 de 2002, que establece las normas con relación al sistema de microfinanzas.
- Ley 132 del 31 de diciembre de 2013, que crea la Microempresa de Responsabilidad Limitada (MRL) y establece incentivos para la inclusión del sector informal en la economía formalizada.
- Ley 135 del 31 de diciembre de 2013, que modifica la Ley 24 de 2002, que regula el servicio de información sobre el historial de crédito de los consumidores o clientes.

Las prioridades del Sector MIPYME para el presente período están contenidas en el Plan Estratégico 2016-2019, de la AMPYME, el cual está alineado con el Eje 3 del Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019. El Plan Estratégico de la AMPYME pretende contribuir o dar respuestas a las necesidades identificadas a lo interno de la institución y del ecosistema de las MIPYME.

Entre las prioridades establecidas en el Plan Estratégico AMPYME 2016-2019 se encontró la importancia de establecer mecanismos que impulsarán la formalización y la sostenibilidad de las empresas del sector, es así como surge este esfuerzo editorial que pretende presentar a los emprendedores y empresarios MIPYME, lo más simplificado posible, los pasos del proceso creación, formalización, puesta en marcha y sostenibilidad de las empresas, bajo la premisa de contar cada vez con más actores económicos formales que contribuyan al crecimiento del país.

Para la AMPYME el fortalecimiento institucional se ha ido traduciendo en la entrega de servicios de calidad e impacto

al sector; el desarrollo de metodologías y herramientas; así como la constitución de condiciones que contribuyen a que las MIPYME se conviertan en ejes transformadores de la economía nacional.

Con la finalidad de contar con una hoja de ruta hasta el 2022, se diseñaron las siguientes políticas:

1. La Política Nacional de Emprendimiento ("Panamá Empeñe y Crece" 2017-2022)
2. La Política Nacional de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) 2017-2022

Estas políticas contienen orientaciones estratégicas y conceptuales sobre las cuales se plantean ejes estratégicos y transversales y líneas de acción para el fomento de las MIPYME y del Emprendimiento, las cuales dado el constante cambio en la forma de hacer negocios que trae consigo la tecnología, deben ser revisadas y actualizadas.

Uno de los aspectos claves para alcanzar las metas propuestas en las políticas definidas ha sido la consolidación de alianzas con actores claves al nivel de las instituciones públicas y privadas vinculadas a las MIPYME, tanto a nivel nacional, local como regional.

Para el fortalecimiento de la institucionalidad, y en respuesta a las necesidades identificadas para el sector MIPYME, la AMPYME en sinergia con el ecosistema de emprendimiento, ha logrado, entre otros aspectos:

- La reactivación del Ecosistema de Emprendimiento.
- La suscripción del Pacto Nacional por el Emprendimiento (14 acuerdos firmados por 43 representantes del sector público, privado y academia, que se convirtieron en 5 ejes estructurales de un Plan de Trabajo del Ecosistema de Emprendimiento).
- La constitución del Consejo Nacional por el Emprendimiento.

CAPÍTULO II: ASPECTOS CLAVES DEL EMPRENDIMIENTO



CAPÍTULO II: ASPECTOS CLAVES DEL EMPRENDIMIENTO

Las características del perfil de una persona emprendedora

Emprender, según la Real Academia Española significa **“acometer y comenzar una obra, negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”**. La Política Nacional de Emprendimiento: Panamá Empeña y Crece 2017-2022, reconoce como emprendedor **“Una persona que busca el cambio, responde a él y tiene la determinación de buscar nuevos caminos y formas de hacer las cosas con una decisión inequívoca de realizar acciones que son difíciles, que representan algún riesgo pero que tienen toda la importancia y relevancia para la sociedad”**.

Generalmente al abordar el tema del emprendimiento se plantea como punto de partida la “idea de negocio”; y se

deja de lado la figura de la persona que se encargará de liderar y poner en marcha dicha idea; el que inspira, propone, persevera y lucha constantemente para perfeccionar su emprendimiento. Esa persona que posee un conjunto de características personales y profesionales específicas.

Las personas emprendedoras que logran crear, escalar y consolidar negocios exitosos son aquellas que reúnen un conjunto de valores, cualidades y capacidades, que logran mantener en alto nivel la **PASIÓN, ENTUSIASMO y DEDICACIÓN por su negocio día a día**. La característica diferencial que siempre se le ha atribuido ha sido la de tener una mayor propensión y aceptación del riesgo, aparte de dotes creativas, de liderazgo y autoconfianza para poner en práctica su idea.

Potencial del emprendedor: Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses y motivaciones que posee una persona acorde para iniciar un negocio. Veamos:

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos básicos del tipo de negocio a crear.
- Conocimientos técnicos.
- Conocimientos tecnológicos.
- Conocimientos del mercado.

DESTREZAS

- Creatividad.
- Autoconciencia.
- Sensibilidad para captar y adaptarse a los cambios.
- Fortaleza para vencer el miedo al fracaso y al riesgo.
- Mentalidad proactiva.
- Capacidad de reacción.
- Liderazgo.
- Planificación.
- Eficiencia.
- Eficacia.

ACTITUDES

- Son arriesgados.
- Pasión por lo que hacen.
- Actitud creativa e innovadora.
- Actitud positiva.
- Dinámicos.
- Confianza en sí mismo.
- Inconformistas.
- Perseverantes.
- Abiertos. ilusionados, trabajadores y motivados.

INTERESES Y MOTIVACIONES

- Crear su propio empleo.
- Superación personal.
- Ganar más dinero.
- Solucionar su situación personal.
- Independencia.
- Hacer lo que a uno le gusta.

El otro aspecto fundamental a considerar, antes de iniciar su negocio, es un análisis a profundidad sobre su situación financiera personal y la del negocio. Para poder emprender se requiere contar con una situación financiera que le permita llevar a cabo sus planes. De manera objetiva, revise si en efecto cuenta con la mayoría de los recursos financieros

que necesita o si tiene un nivel de certeza que los podrá conseguir.

De allí que, si usted ha tomado la decisión de emprender su negocio, convendría que se haga una autoevaluación de cuál es su perfil y si ya cuenta con esa combinación de valores

(pilares sobre los cuales construirá su empresa), cualidades y capacidades que caracterizan a un emprendedor exitoso, o si debe trabajar en alguna de éstas para fortalecerlas.

Advertencia: Si bien es cierto que los rasgos de la personalidad del emprendedor, sus motivaciones a la hora de emprender un nuevo negocio, la capacidad intelectual o física, la formación o experiencia previa pueden indudablemente influir en el éxito de la nueva empresa, no cabe atribuir a estos aspectos un valor absoluto, ni elevarlos a la categoría de requisitos previos e indispensables que deben reunirse obligatoriamente para poder afrontar con perspectivas un nuevo negocio.

Existen un sin número de experiencias que fracasaron a pesar de que la idea era excelente, se contaba con los recursos; sin embargo, no contaba con el equipo capacitado para implementarlo. De allí la importancia de identificar las fortalezas y debilidades de su recurso humano y establecer medidas para adquirir y/o mejorar los conocimientos, fortalecer las habilidades y capacidades a través de acciones formativas, talleres o cursos, entre otras.

En resumen, antes de iniciar su negocio usted debe haber analizado y dado respuesta a la siguiente interrogante: “Estoy preparado para emprender”, considerando:

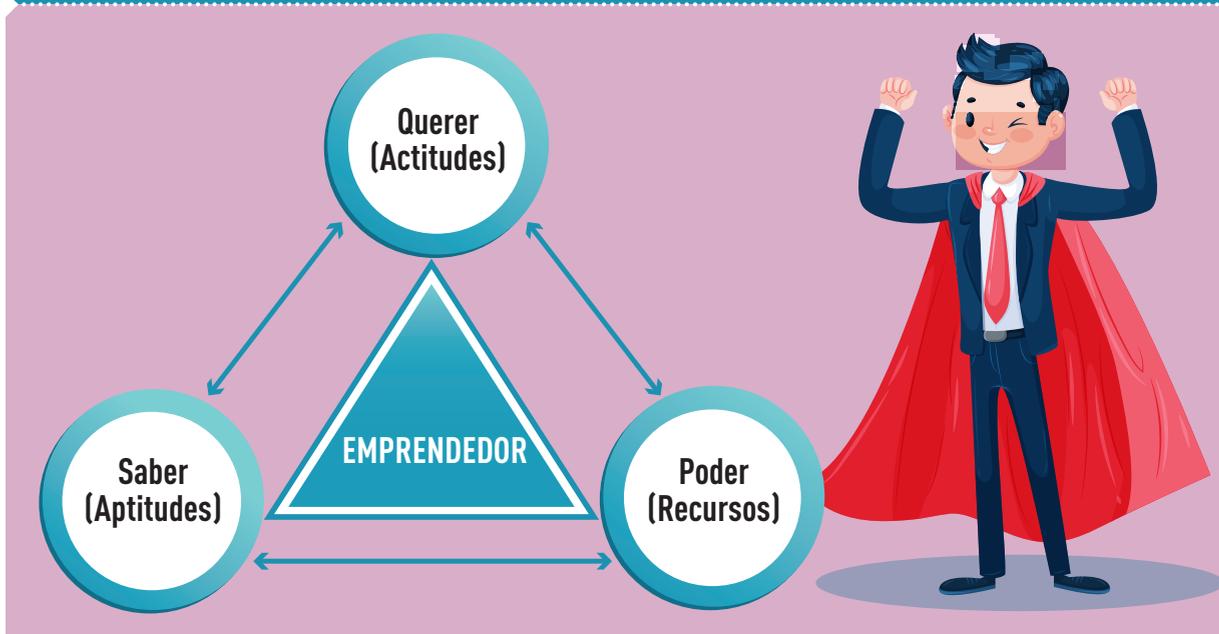
- ¿Qué capacidades y habilidades son fundamentales? ¿Las tengo? Y si no las tengo, ¿cómo puedo desarrollarlas o fortalecerlas?
- ¿Qué conocimientos debo tener? ¿Los tengo? ¿Cómo puedo adquirirlos o mejorar los que tengo?
- ¿Tengo los recursos financieros que necesito o la manera de conseguirlos?

Como emprendedor necesita organizar el tiempo, definir prioridades y encontrar la forma de combinar, de la mejor manera posible, sus obligaciones empresariales y su vida personal.

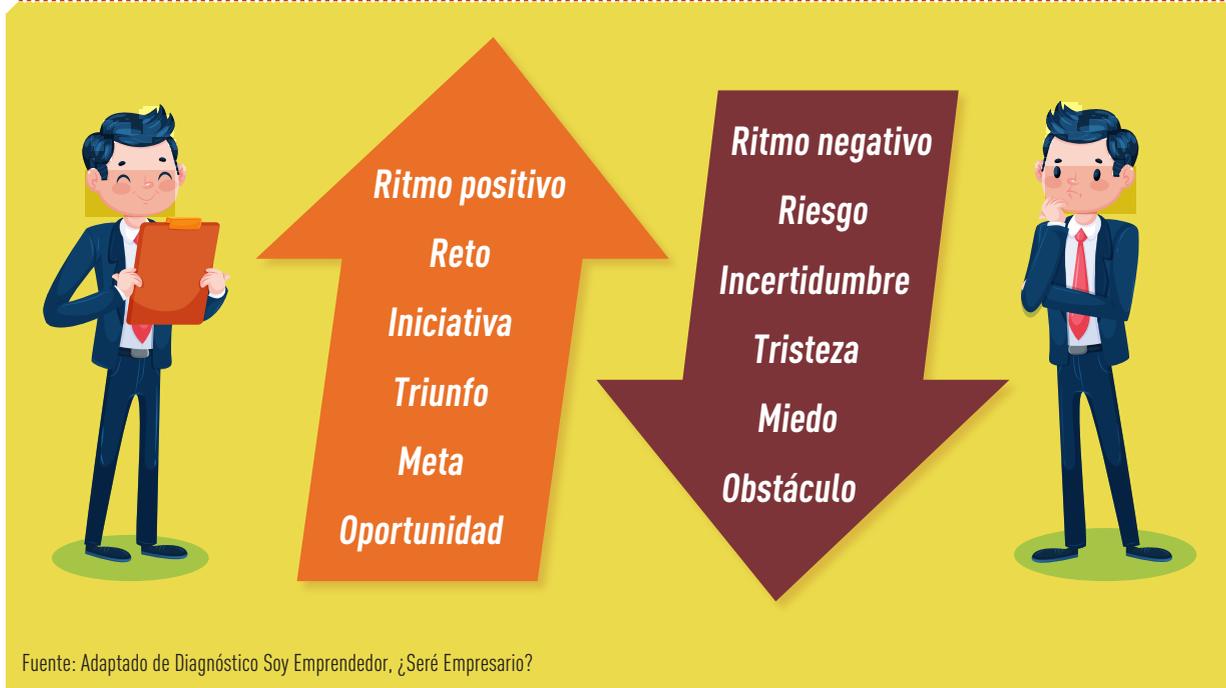
Al iniciar el proceso de emprender, de pasar de la idea a la acción, usted reconocerá que hay dos ritmos o dos fuerzas:

- Una positiva, que lo alimenta, le da energía para superarse, responsabilizarse y comprometerse con sus metas, y
- Otra negativa, que le paraliza y le detiene. Es importante identificarlas y aprender a hacer prevalecer la primera, la satisfacción personal por la acción, en lugar del placer en su zona de confort.

El emprendedor y el triángulo del éxito



Empresario ¿se nace o se hace?



El KID de una persona emprendedora



El modelo de negocios

¿Es mi idea una buena oportunidad de negocios?

Una vez que ya ha analizado sus características e identificado sus fortalezas y debilidades como emprendedor, el siguiente paso es trabajar en su idea de negocio.

Es muy importante mantener en alto la paciencia y la perseverancia para convertir tu idea en una buena oportunidad de negocio. Y ésta, a su vez, en un Modelo de Negocio que se plasme en un Plan de Negocio realista. Tener una idea brillante no asegura el éxito de un negocio.

Este proceso atraviesa las siguientes etapas:

Idea, diseño y afinación de dicha idea de negocios
(¿Quién o quiénes serán mis clientes?)

Análisis de su idea en función de su competencia
(¿Quién o quiénes serán mis competidores?)

Evaluación de su idea para identificar si es una
oportunidad de negocios que puede ser exitosa.

De la idea al modelo de negocio

Lo que necesitas para empezar (además de muchas ganas) es una metodología de trabajo que te ayude a definir y aterrizar tu idea. Un modelo de negocio sirve para identificar, evaluar y explicar cómo la empresa va a generar ingresos y ser exitosa, como resultado de posicionar su producto o servicio en el mercado.

Es el medio que le permitirá para hacer rentable su idea de negocio; y dependiendo del modelo que se elija, se escogen los test o experimentos para validar dicho modelo.

Para desarrollar el modelo de negocios es importante utilizar una herramienta que te permita bajar la idea a “la tierra” evitando hacer planes y redactar pesados documentos que

se convertirán en papel mojado en cuanto la enfrentemos al mercado.

La definición clásica de modelo de negocios dice que es “el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos”.

Desarrolle su modelo de negocio

Es probable que algún “entendido” en el tema de desarrollar nuevos negocios te ha dicho que debes redactar un Plan de Negocio, tal vez otro de marketing, comprar un local (si lo necesitas), invertir tiempo y dinero en el desarrollo de tu producto y así, cumplir con una serie de infinitas y costosas tareas destinadas a planificar todos los pasos previos y posteriores al lanzamiento de un producto o servicio “perfectos”. Este enfoque empresarial responde a la metodología más clásica que hoy está siendo sustituida por nuevas herramientas probadas por emprendedores, que animan a aprender haciendo y (sobre todo) escuchando a quienes más importan, los clientes.

La ya célebre frase de Steve Blank “ningún plan de negocio aguanta el primer día de cliente” parece que resuena en el aire que respiran la mayoría de los emprendedores y que les sugiere no elaborar el plan de negocios hasta que la idea de negocio se torne en empresa más o menos asentada, con algunas ventas, ciertos empleados y modelo de negocio en claro funcionamiento.

¿Qué diferencia estas nuevas metodologías de la tradicional?, para empezar, la inversión de tiempo (y dinero) previos al lanzamiento del producto / servicio se reducen al máximo. Ya no se trata de diseñar algo “perfecto”, sino algo “real”.

Para definir un “Modelo de Negocio”, sin importar el tamaño, es importante analizar lo que vendes, rediseñarlo y ofrecer un producto o un servicio que cuente con propuestas de valor innovadoras que te permitan diferenciarte de tu competencia.

En este punto es importante indicar que existen diferentes herramientas y métodos para el desarrollo de su modelo de negocios, como son:

Modelo de Negocio de Canvas o Business Model Canvas (BMC) de Alex Osterwalder

La herramienta nos propone una estructura donde, por un lado, tenemos el mercado, la parte más complicada de gestionar, y por otro lado tenemos nuestra empresa, entorno, procesos y sus activos. Canvas significa lienzo (traducción del inglés).



Esto resulta completamente natural cuando se aplica a una empresa, pero desconcertante y poco apropiado al trabajar con emprendedores y Startups¹, porque ¿cuál es la empresa sobre la que trabajamos? ¿la que estamos construyendo?

La forma de llevar al mercado una Startup es completamente diferente a la estrategia de ejecución de una compañía consolidada, y para ello han surgido interesantísimas metodologías como Lean Startup, propuesta por Eric Ries y Lean Canvas de Ash Maurya.

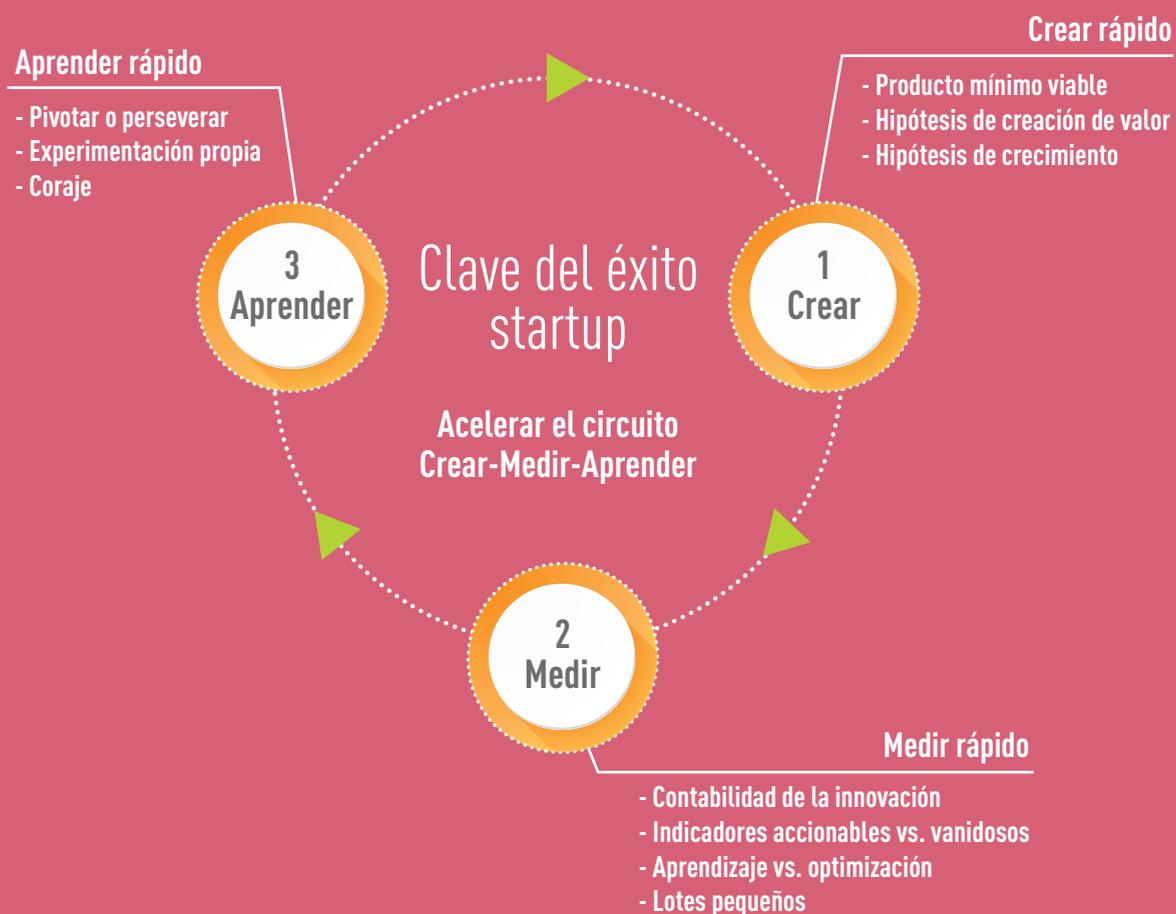
Recuerde si usted ya es una empresa MIPYME que está consolidada en el mercado y está en proceso de crecimiento y expansión este es el modelo negocio a utilizar.

1. Una Startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Solamente aplica cuando el proyecto está en el arranque. Una vez que haya escalado dejará de llamarse Startup.

Modelo Lean Startup de Eric Ries

Es la fusión del Lean Canvas de modelo de negocios, con Lean Startup. Una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional, en lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de **Crear-Medir-Aprender**, que es el núcleo central de este método.

Aprendizaje validado a través del circuito de feedback **Crear-Medir-Aprender**



Modelo Lean Canvas de Ash Maurya

Nos presenta lo mejor de los dos modelos anteriores, dándonos una herramienta para que las Startups puedan diseñar modelos de negocios.

Es un lienzo similar al Modelo de Negocios de Canvas, el cambio más importante y principal que se produce no es tanto de bloques sino de enfoque: en el Lean Canvas, el lado derecho sigue representando el MERCADO, pero el lado izquierdo representa el PRODUCTO (unidad de trabajo más real para una Startup). Veamos:

- ➔ **SOCIOS CLAVE → PROBLEMA:** Un aspecto clave en cualquier negocio, sobre todo para una Startup, es tener claro el problema o problemas que resuelves, y por eso aparece este bloque.
- ➔ **ACTIVIDADES CLAVE → SOLUCIÓN:** De forma similar, y una vez especificado el problema, es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas.
- ➔ **RECURSOS CLAVE → MÉTRICAS CLAVE:** Para cualquier Startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el modelo de negocio, elemento clave a la hora de pivotar.
- ➔ **RELACIONES → VENTAJA ESPECIAL/DIFERENCIAL:** Este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero que sin embargo es la clave de cualquier negocio y que al final suele ser la clave del triunfo frente a la competencia.

LIENZO LEAN CANVAS

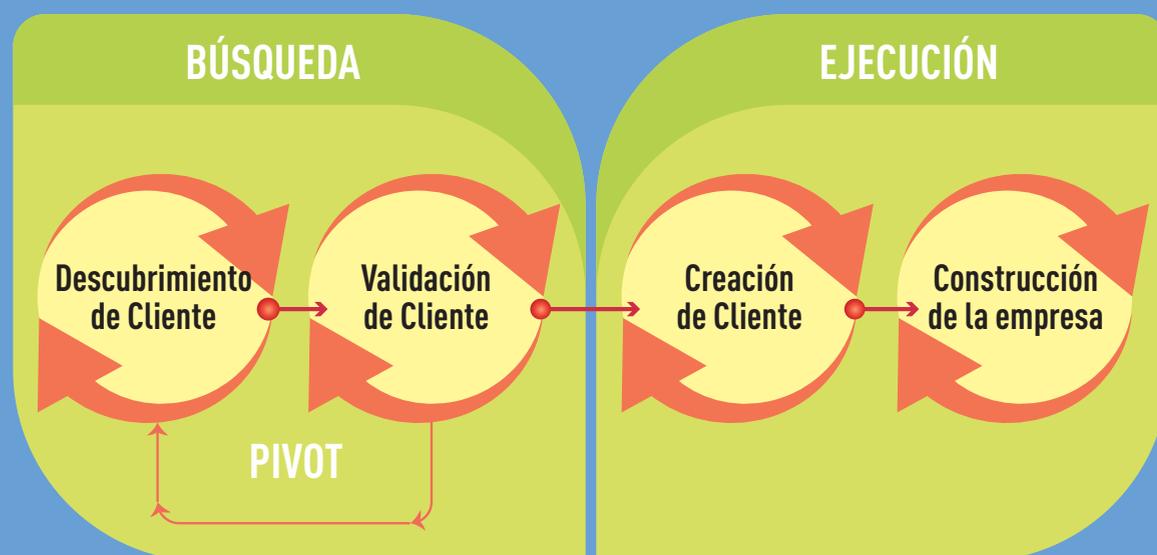
PROBLEMA Problemas Top 3	SOLUCIÓN 3 Características del producto/servicio	PROPOSICIÓN DE VALOR ÚNICA Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	VENTANA ESPECIAL Qué te hace especial/diferente	SEGMENTO DE CLIENTES Segmento objetivo
[Alternativas]	MÉTRICAS CLAVE Actividades Clave a Medir		CANALES Vía de acceso a clientes	[Early adopters]
ESTRUCTURA DE COSTOS Gastos		FLUJOS DE INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero		

Customer Development (Desarrollo de Clientes)

Es una metodología para la constitución de Startups creada por Steven Gary Blank, a lo largo de su carrera como emprendedor y asesor, y plasmada en el libro *The Four Steps to the Epiphany*.

La grandeza de la metodología de Customer Development es el foco total en el cliente, de forma que se va pivotando el modelo de negocio y el producto fase a fase hasta encontrar mercado para nuestro producto o redefinir el producto para cuadrarlo con los verdaderos problemas y necesidades de los clientes.

Customer Development se basa en 4 fases que se pueden/deben repetir hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el producto: Customer Discovery (descubrimiento de clientes), Customer Validation (validación de los clientes), Customer Creation (constitución de clientes), Company Building (construcción de la empresa).



En el Internet existen diversas fuentes que enseñan cómo utilizar las diferentes metodologías, con ejemplos y tutoriales provenientes de universidades, centros de formación empresariales y otros.

Analice su entorno y aquellos factores externos que influyen en su modelo de negocio.

En el desarrollo de su "Modelo de Negocios", es importante que realice un análisis del entorno, aquí le servirá la información del Capítulo 1 de este volumen.

Análisis PESTEL + las 5 fuerzas de Porter

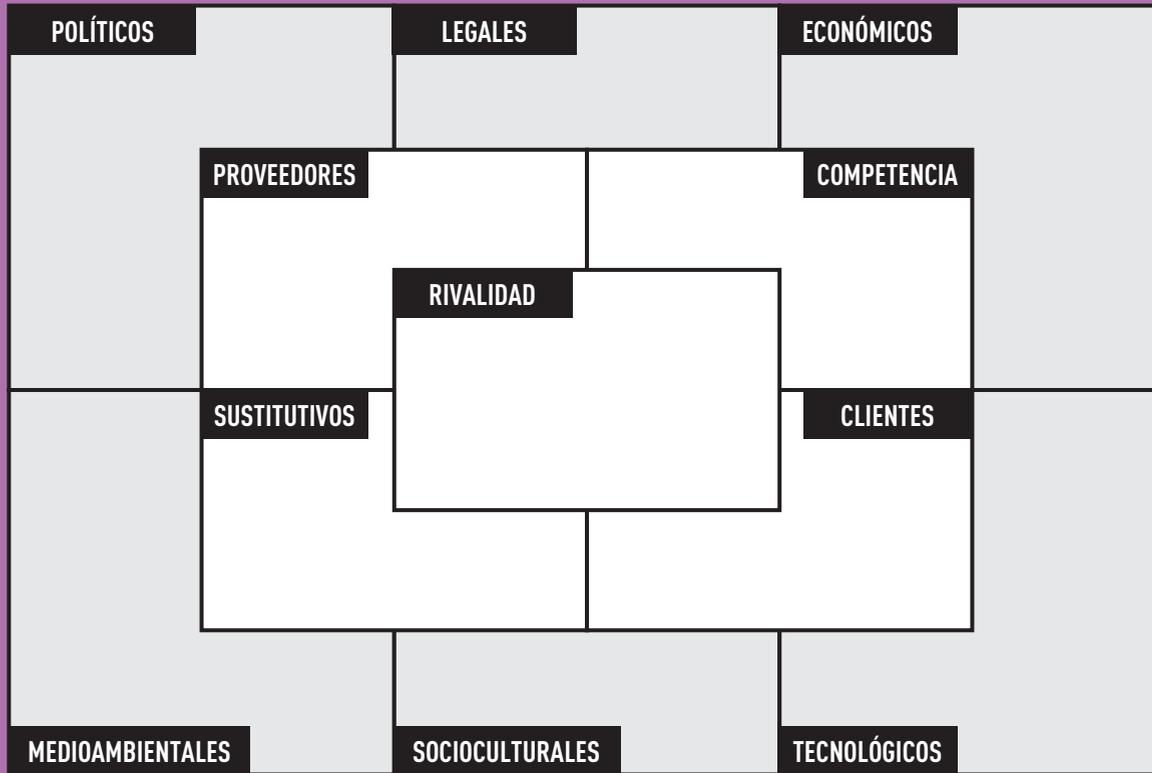
El análisis recomendado le ayudará a identificar el impacto que tendrán sobre su negocio, determinados factores de nuestro ENTORNO GENERAL: jurídicos o normativos, económicos, políticos, culturales, demográficos, sociológicos, tecnológicos y medioambientales.

Las variables del PESTEL:

Estos son los factores PESTEL que sirven para conocer las grandes tendencias y rediseñar la estrategia empresarial:

- **Variables políticas.** Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros. También la manera de cómo se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Los proyectos de los partidos mayoritarios sobre la empresa también se incluyen en este apartado.
- **Variables económicas.** Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas.
- **Variables sociales.** Los factores a tener en cuenta son la evolución demográfica, la movilidad social y cambios en el estilo de vida. También el nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los roles de género, los gustos, las modas y los hábitos de consumo de la sociedad. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.
- **Variables tecnológicas.** Resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios en esta área. Hay que conocer la inversión pública en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la penetración de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura, la brecha digital, los fondos destinados a I+D, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
- **Variables ecológicas.** Los principales factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.
- **Variables legales.** Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc.

Análisis del Entorno (PESTEL + Porter)



Diseñado por Advenio www.advenio.es

esta obra está diseñada bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional

De esta forma habremos realizado un exhaustivo ANÁLISIS EXTERNO. Tanto de nuestro entorno más genérico, hasta de nuestro entorno más específico. Además, lo más importante es que habremos generado un listado de factores que podrán tener un impacto relevante sobre nuestro modelo de negocio. Serán nuestras oportunidades y amenazas.

La importancia de la validación

Este modelo describe un método de desarrollo centrado en el cliente y que posee atributos como el rigor y la flexibilidad. Su

esencia está en la iteración² dentro de cada paso y en particular en la validación del cliente a través del ensayo y error. Por lo tanto, se realiza un proceso para verificar si existen clientes y un mercado para la visión de negocio.

Una vez tienes listo tu modelo de negocios, llegó el momento de validar que tus potenciales clientes realmente necesitan la propuesta de valor que se les ofrecerá. Para ello debes construir un proceso de ventas replicable a través de, al menos, un segmento de clientes para obtener un nivel razonable de aceptación del producto. La invitación es a "ensuciarse las manos" y validar si efectivamente el producto o servicio es necesario (ya sea a través de prototipos o la presentación de

2. Repetir varias veces.



las características del mismo) generando instancias donde los clientes potenciales puedan entregar cuál es la impresión que les produce lo que se está ofreciendo. Si no se obtiene una respuesta positiva, es esencial volver al diseño del paso 1, ya que algo está fallando (ya sea en la propuesta de valor o en la elección del cliente potencial).

El proceso de validación es clave para el éxito ya que te permite “pivotar”, es decir cambiar tu modelo de negocio. Si has conseguido que tu tecnología funcione o que tu registro funcione o que tus ventas funcionen, pero lo demás no acompaña el crecimiento, ha llegado el momento de pivotar.

Pivotar quiere decir que tu modelo de negocio no aguanta el crecimiento que esperabas y algunas partes no acompañan a tu crecimiento.

Tanto si eres una empresa consolidada, como si eres el fundador de una Startup o todavía estás en la fase de idea de negocio, pivotar debe ser una palabra clave en tu día a día.

El Plan de Negocios

El plan de negocio es una herramienta que permite guiar el accionar del equipo directivo y técnico para poner en práctica la idea de negocio. Contiene las directrices que utilizará el equipo de trabajo o el emprendedor individual, con especificaciones definidas según las áreas temáticas de dicho plan.

En la etapa inicial de la idea de negocio, no es aconsejable redactar el plan de negocio, dado que en ese momento es poco el conocimiento que se tiene del mercado, de los clientes, proveedores y del comportamiento del sector en el cual desarrollará su negocio.

Es importante tener claro que un modelo de negocio es dinámico, cambiante y requiere ser adaptado al mercado. Este es robusto en la medida que las hipótesis en las que se sustenta hayan sido debidamente validadas. En tanto el plan de negocio es pertinente en la medida que se alinea al modelo que tiene como base.

Con la información que posee del modelo de negocio, el cual está dividido en módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) le permitirá pasar más fácilmente a elaborar dicho plan de negocio.

El modelo permite obtener información sobre su propuesta de valor, qué es lo que ofrece en el mercado que hace especial el producto o servicio. Dicha propuesta se debe llevar a una serie de clientes con los cuales se debe establecer relaciones. Adicionalmente, para llevar esa propuesta de valor a los clientes se tienen que utilizar canales. Esta es la mirada externa. A lo interno en el modelo están las actividades y los recursos clave; es decir, lo que obligatoriamente se tiene que hacer y lo que es determinante para el modelo de negocio, y los socios clave con los que se trabajará. Adicionalmente, está la estructura de costes y las líneas de ingresos del negocio.

El Plan de negocio, basado en el modelo de negocios que usted utilizó, se debe elaborar tomando como base la información existente en el lienzo.

- a. Conozca en detalle la información de los módulos del lienzo
- b. Elabore el Plan de negocio con una estructura sencilla y concisa que contenga los siguientes aspectos:
 - » Resumen ejecutivo
 - » Breve descripción de la actividad, antecedentes y situación actual
 - » Misión, Visión y Valores
 - » Modelo de negocio
 - » Estrategia
 - » Análisis del mercado y plan de marketing
 - » Recursos Humanos
 - » Plan de inversiones y financiación
 - » Estados financieros

En el siguiente capítulo se brindan recomendaciones para ampliar este tema.

CAPÍTULO III: PLANEACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL



CAPÍTULO III. PLANEACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Este apartado contiene recomendaciones sobre aspectos claves para lograr una buena gestión en las empresas MIPYME. En este sentido, se inicia abordando el Plan de Negocio, como punto de partida para la gestión del negocio. Adicionalmente, se presentan recomendaciones para aportar a la planificación económica; así como para conocer el mercado; herramientas de mercadeo para la promoción de bienes y servicios de las MIPYME; lo referente a la compra y negociación con proveedores; gestión y manejo de inventario; relaciones bancarias y fuentes de financiamiento local; para concluir con el tema del apoyo para las MIPYME vinculado a incubadoras locales y recomendaciones para elaborar un Plan Estratégico.

El Plan de Negocios

Usted en este momento ya ha desarrollado su Modelo de Negocios y está claro de los factores del entorno que influyen en el negocio que ha decidido desarrollar y ha validado el modelo, el producto o servicio con clientes reales (lo que se consigue con lo que se llama "salir del edificio"), esto significa que en este punto usted está seguro de la empresa que va a crear y consolidar. Es momento de trabajar en su Plan de Negocio.

En este punto es importante mencionar que, si usted está creando su negocio, debe iniciar por hacer su Plan de Negocio, si es una MIPYME que ya está en el mercado y está en proceso de Crecimiento y expansión entonces se recomienda desarrollar un Plan Estratégico.

El Plan de negocios permite trazar líneas de acciones estratégicas para alcanzar los objetivos y metas comerciales que te propongas.

El plan de negocios será su guía específica para poner en marcha su emprendimiento, así como para dar a conocer su empresa ante actores claves como potenciales socios o inversionistas, e instituciones financieras, que pudiesen aportar capital a su iniciativa.

7 razones para escribir un Plan de Negocios

Las razones por las que se debe elaborar un plan de negocio responden a una finalidad tanto interna como externa que se pueden resumir en las siguientes³:

- 1 Un plan de negocio servirá de hoja de ruta y de análisis estratégico. Permite establecer con claridad los límites del negocio y sus puntos de referencia y poner por escrito lo que se está haciendo y hacia donde se quiere ir (misión y visión del negocio). Asimismo, proporciona una guía de las decisiones que hay y habrá que tener en cuenta en las etapas iniciales del proyecto.
- 2 Igualmente, el plan de negocio tiene una función de comunicación que ayudará a solicitar financiación, buscar socios, clientes, proveedores, incluso empleados o simplemente presentarlo a algún concurso de ideas de negocio o subvención. El plan de negocio es una herramienta que nos permite comunicar nuestra idea y la forma en la que vamos a desarrollar la misma.
- 3 También servirá para comprobar la coherencia interna del proyecto. La relación y su correspondencia entre los determinados apartados y contenidos del plan de negocio otorgarán al proyecto una cierta consistencia muy válida para los promotores del proyecto.
- 4 Es útil también el plan de empresa para cohesionar al equipo humano respecto a la marcha del proyecto, la alineación del equipo hacia los valores, y objetivos del negocio es imprescindible para la buena marcha del mismo. La creación de una cultura de empresa nace en el propio plan de negocio.
- 5 Es una herramienta que permite conocer la industria o el mercado en el que se va competir, sobre todo si se entra en un mercado novedoso y de gran incertidumbre. Buscar el posicionamiento con respecto a los demás jugadores del mercado y entender los valores diferenciales que aporta nuestro proyecto con respecto a los competidores actuales y futuros son aspectos claves del plan de negocio.
- 6 La elaboración del plan de negocio ayuda estudiar la viabilidad técnica y económica del mismo. Ayuda a establecer los escenarios económicos y financieros que sean de utilidad para diseñar la marcha y el funcionamiento de la empresa. Conocer la inversión que se necesita, el retorno de la misma, el coste de adquisición de cliente, o simplemente cuánta liquidez se necesita para sobrevivir en las etapas iniciales es vital para la puesta en marcha de la idea.
- 7 Sirve de algún modo para visualizar el futuro, al menos a corto plazo, y cuanto más clara y concreta sea esa visualización, mayor serán las probabilidades de conseguirlo. Los ejercicios mentales son siempre positivos y ayudará a pensar en las cosas principales y accesorias que de otro modo no se harían.

3. <https://www.eoi.es/blogs/emprendimiento-startups/2016/03/28/7-razones-para-escribir-un-plan-de-negocio/>

7

RAZONES PARA ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIO

¿Por qué escribir un business plan?

1

Sirve como hoja de ruta y de análisis estratégico.

2

Permite conocer el sector y la competencia

3

Comprueba la coherencia interna del proyecto.

4

Comunica la idea a posibles inversores, proveedores, clientes, socios, etc.

5

Estudia la viabilidad técnica y económica

6

Cohesiona al equipo humano respecto a la marcha del proyecto

7

Sirve para visionar el futuro a corto plazo

Pasos y contenido del Plan de negocios



El plan de negocios es un documento escrito que incluye básicamente los objetivos de su empresa, las estrategias para conseguirlos, la estructura organizacional, el monto de inversión que requieres para financiar su proyecto y soluciones para resolver problemas futuros (tanto internos como del entorno).

También en esta guía se ven reflejados varios aspectos claves como: definición del concepto, qué productos o servicios se ofrecen, a qué público está dirigida la oferta y quiénes son los competidores que hay en el mercado, entre otros. Esto sin mencionar el cálculo preciso de cuántos recursos se necesitan para iniciar operaciones, cómo se invertirán y cuál es el margen de utilidad que se busca obtener.

Pasos y contenido del Plan de Negocios

1

Datos principales de la empresa

- Una portada con la imagen corporativa de la empresa y datos de contacto.
- Un índice del contenido del plan.
- Un resumen ejecutivo (que incluye principalmente descripción resumida del producto o servicio que ofrece la empresa, la necesidad que satisface o el problema que resuelve, el modelo de negocio, el mercado y plan de mercadeo, desarrollo y producción, dirección y organización de la empresa, aspectos financieros, principalmente).
- Introducción: Explicación de los puntos más importantes de la iniciativa que se desarrollará.

Observación: esta sección aun cuando es la primera parte debe ser el último punto a desarrollar, de modo que puedas extraer los puntos claves con mayor facilidad.

2

Descripción del negocio

- Misión, visión y valores de la empresa
- Historia del nacimiento de la empresa
- Tipo de negocio
- Estructura legal⁴
- Propietarios, socios o inversores.

3

El mercado

- El producto o servicio y su posición en el mercado.
- Defina el problema que le resuelve al segmento del mercado seleccionado.
- Los clientes potenciales y el nicho de mercado.
- La competencia y estrategias de venta.
- Las previsiones estimadas de ventas tanto en presente como en el futuro.

4

Desarrollo y producción:

- Información sobre las características del producto o servicio
- Defina su diferenciación y valor agregado.
- La fase en que se encuentra
- Las etapas para su desarrollo o fabricación y sus respectivos requerimientos.

4. Para el desarrollo de este tema ver el Volumen 2, EL ABC del Emprendedor.

5

Mercadeo

- La estrategia que se seguirá para la venta, promoción y expansión del producto o servicio
- Las políticas de precios, descuentos u otros
- Los tipos de campaña publicitaria.
- Los canales en los que se promocionará.

6

Recursos humanos

- Integrantes del equipo directivo y técnico, el perfil de cada puesto y descripción de responsabilidades.

7

Plan de Inversión y financiación. Aspecto económico y financiero

- Ingresos previstos, gastos y costos (estimaciones /proyecciones). Se trata de mostrar que la empresa tiene potencial en el mercado para generar ventas y, por lo tanto, ingresos.
- Balance o valor neto de la empresa.
- Recursos financieros que necesita la empresa para su puesta en marcha y cómo se invertirá el mismo.

8

Anexo: Cualquier información adicional que sea relevante para sustentar el plan de negocios.

Planificación económica y financiera

El principal reto que usted tiene como empresarios es lograr posicionar su empresa en el mercado y mantenerla saludable financieramente. Para ello requiere apoyarse en herramientas financieras y contables, que le permitan planificar y llevar un manejo y control de sus finanzas.

El mercado es la clave para cualquier tipo de inversión que busque generar ganancias. Ningún negocio puede mantenerse, si no consigue responder a las demandas del mercado (calidad, precio, cantidad, entre otros factores). De allí, que la proyección de la demanda de los productos o servicios de su negocio es vital, para definir objetivos viables y metas realistas que favorezcan el crecimiento y la sostenibilidad financiera.

La planificación financiera requiere hacer uso de las herramientas de las proyecciones financieras, a través de las cuales se pueda conocer de manera anticipada si es conveniente

llevar a cabo un negocio o no (es decir si generará ganancias o pérdidas). Al hacer uso de las proyecciones financieras, se puede obtener información de pronósticos de ventas, gastos, inversiones, necesidad de flujo de caja, necesidad de financiamiento, entre otras.

La planificación financiera se aborda a dos niveles

- a. La planificación de efectivo, requiere la elaboración del presupuesto de caja.
- b. La planificación de utilidades, implica la elaboración de estados proforma, usando como base los estados financieros.

Para las empresas es fundamental llevar la planificación del efectivo para llevar la liquidez del negocio. En el caso de la planificación de las utilidades, se recomienda apoyarse en un Contador.

Tenga en cuenta que, para que un proyecto funcione:

- El presupuesto de inversiones (lo que se requiera para funcionar) debe estar cubierto por el presupuesto de financiación (fondos económicos que se disponen para realizar anualmente las inversiones).
- Debe generar una ganancia suficiente para funcionar y crecer como empresa, es decir, sus ingresos deben ser mayores a sus gastos.
- Debe tener liquidez (capacidad para cumplir con sus compromisos y obligaciones financieras).

En este sentido, un aspecto clave a analizar es el punto de equilibrio, o sea qué tan viable es su proyecto. El punto de equilibrio es el punto en el que se igualan los ingresos totales y los costes totales (costos fijos más costos variables). A partir de este punto, el aumento de las ventas origina un beneficio, mientras que, por debajo de ese punto, la empresa pierde.

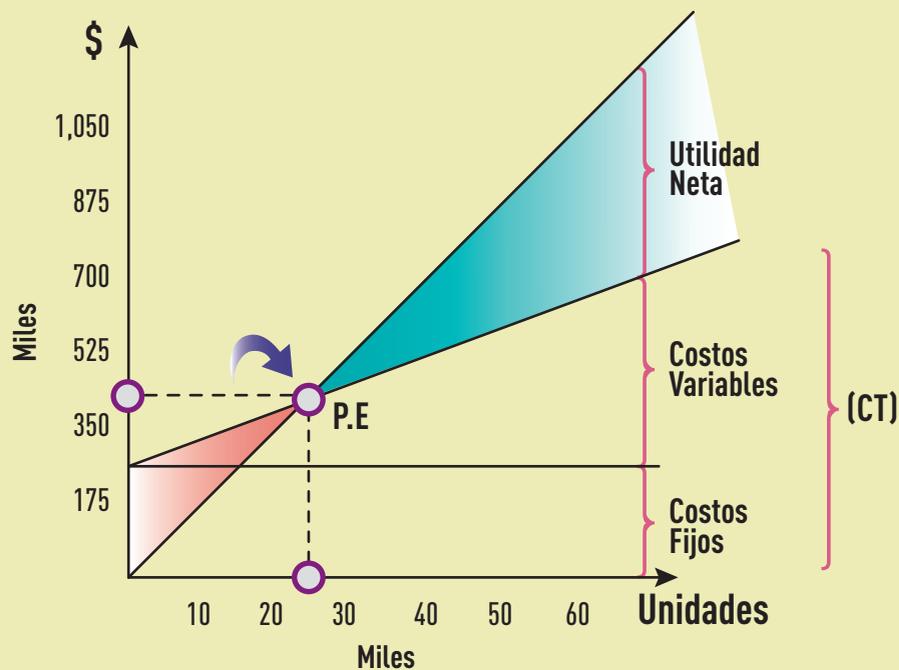
Para la elaboración del Plan Económico Financiero debe apoyarse en un experto en el tema:

El Plan Económico Financiero

Este contiene:

- Los objetivos y metas financieras a cumplir en el marco de la planificación de largo plazo de la empresa
- Las previsiones a futuro, que utilizan como base los estados contables – financieros: el estado de resultados, el balance general (o estado de situación financiera); estado de origen y uso de fondos.
- Otros informes o presupuestos que complementan la información según el tiempo proyectado (flujo de efectivo, el plan de ventas, el plan de inversiones, presupuesto, entre otros).

EL PUNTO DE EQUILIBRIO EMPRESA X



A. Para la elaboración del Plan Económico Financiero debe apoyarse en un experto en el tema:

Métodos para estimar las ventas		
	Método	Estimar el volumen de ventas...
	CONSULTA EXPERTOS	Mediante la consulta a personas conocedoras del posible movimiento de ventas de productos o servicios de su negocio.
	ANÁLISIS DE TENDENCIAS	Con base en la demanda ya registrada, es decir, a partir del comportamiento pasado, ya sea de su propio negocio o de otras similares, cuyo movimiento de ventas conozca usted o sus colaboradores; o bien a través de estudios, estadísticas y otras fuentes.
	PRONÓSTICO PROSPECCIÓN DE FUTURO	A diferencia del método anterior que se basa en el comportamiento pasado, los pronósticos o prospección de futuro, como su nombre lo indica, intentan predecir el comportamiento del movimiento o volumen de ventas.
	ESTUDIO DE MERCADO	El análisis del comportamiento del mercado. El volumen de ventas se estima tanto a partir de la demanda de consumidores (actuales o potenciales) de los productos o servicios de su negocio (clientes), como de la oferta de otras empresas similares (competidores). Se podría decir que se trata del método más sistemático para apoyar la planificación financiera de una empresa. Entre las limitantes están su costo, y que demanda mayor información y tiempo. Su aplicación se puede auxiliar de los otros métodos mencionados, así como de observación directa, paneles de consumidores y encuestas directas.

Estados financieros básicos

Para mantener la salud de la actividad económica de su negocio es necesario contar con información confiable que le permita realizar proyecciones económicas y financieras realistas. Utilice como base las siguientes herramientas:

Estados financieros básicos	
¿Cuáles son?	¿Para qué sirven?
<p>Balance General: Documento contable que permite conocer la situación financiera de su negocio (activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa) en un momento específico.</p> <p>Debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Activos: conjunto de bienes propiedad de su negocio, derechos valorados en dinero y otros recursos con que cuenta la empresa para operar. Se clasifican en activos corrientes, fijos y otros activos. • Pasivos: Es el total de deudas y obligaciones que contrae el negocio con terceros. Se clasifican en pasivos corrientes, pasivos a largo plazo y otros pasivos. • Patrimonio neto: Son las obligaciones con los dueños, accionistas. Incluye las aportaciones de capital de los socios y las reservas o beneficios generados y no distribuidos por el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer si la salud económica de la actividad económica de su negocio es buena o amerita revisión. • Verificar si su negocio está utilizando sus activos en forma acertada. • Verificar si su negocio está haciendo buen uso de su capacidad de endeudamiento. • Analizar las variaciones patrimoniales que se han producido a lo largo de un ejercicio (generalmente en un período de un año).
<p>Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas: Documento contable que informa cómo se obtienen utilidades (o se registran pérdidas) en el período contable. En el mismo se muestran todos los ingresos y gastos y el beneficio o pérdida que ha tenido la empresa durante el tiempo que se está considerando. Ayuda a comprender la situación financiera de la empresa y la liquidez que dispone.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el desempeño financiero de su negocio. • Dar indicaciones precisas de la rentabilidad de su negocio. • Determinar la repartición de dividendos. • Identificar qué parte del proceso está consumiendo más recursos financieros.
<p>Flujo de Caja: detalle de los ingresos y egresos de dinero de su negocio y, por tanto, del manejo de efectivo en caja y bancos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer de forma rápida y certera el nivel de liquidez de su negocio (capacidad para hacer frente a las obligaciones financieras). • Anticiparse a futuros superávit o déficit. • Identificar las necesidades de financiamiento.

Importante resaltar que el empresario debe manejar el flujo de caja ya que le permite conocer la liquidez (activos líquidos) del negocio. Es la herramienta que ayuda a controlar el dinero que entra y sale en una empresa de forma diaria, semanal o mensual, y que nos permiten evaluar su comportamiento en un lapso de tiempo determinado.

En general, los estados financieros básicos son útiles para:

- Tomar decisiones sobre bases reales y en forma oportuna.
- Presentar informes ante los entes reguladores del Estado.
- Evitar errores en los cobros a los clientes y en los pagos a proveedores.
- Detectar fallas de funcionamiento.
- Rendir cuentas entre socios (si aplica).

En el anexo 1 le presentamos una plantilla que servirá para llevar su contabilidad, adicional en Internet existen diferentes plataformas digitales gratuitas para el mismo fin. Sin embargo, para llevar la contabilidad de su empresa le recomendamos un Contador Público Autorizado.

El presupuesto, determinante para la planificación financiera

El Presupuesto es un documento expresado en términos monetarios, que refleja la cantidad de dinero que se estima se necesita para alcanzar determinados objetivos, en un período de tiempo definido. El nivel de detalle del presupuesto puede variar según se trate de presupuestos iniciales antes de iniciar operación o cuando el negocio ya está en marcha. Se elabora según la periodicidad (mensual, trimestral, semestral, anual) que se requiera.

Recomendaciones para elaborar Presupuestos

Para la elaboración del presupuesto general de su negocio, tome en cuenta que requiere contar con información confiable proveniente de su negocio. En esta etapa, las proyecciones igualmente tienen una gran importancia, así como informaciones de otros presupuestos específicos:

- Proyección de las ventas.
- Información sobre el comportamiento de los cobros, al contado o al crédito.
- Proyección de las compras de materia prima que el negocio requiera para dar respuesta a la demanda.
- Proyección de gastos de administración (salarios, útiles y papelería, seguros, vigilancia, etc.)
- Proyección de inversiones (propiedades, equipos, maquinarias, tecnologías, entre otros).

Presupuestos para cubrir:

- Gastos financieros, según las necesidades de endeudamiento identificadas.
- Mano de obra directa que requerirá para el proceso de producción.
- Costos de fabricación (en caso aplique según la actividad que realice el negocio).
- Gastos que se incurren para realizar las ventas (gastos de alquiler, luz, agua, teléfono, mercadeo, ventas y logística, salarios y comisiones de vendedores, seguros, almacenamiento, impuestos, entre otros).
- Pago de impuestos nacionales y locales, según lo que establezca la normativa para la actividad económica que realiza su negocio.

El seguimiento y control presupuestario, una vez se ponga en ejecución el presupuesto, permitirá verificar si se están cumpliendo las metas financieras e indicadores, de acuerdo a lo planificado; y establecer correctivos, en caso de que sea necesario.

Adicionalmente, se recomienda que se realice un análisis trimestral de los resultados de los estados financieros para guiar la definición de políticas y estrategias correspondientes.

Buenas prácticas para la gestión contable y financiera

Las buenas prácticas de gestión financiera y contable contribuyen a mantener la adecuada salud de su negocio.

Buenas Prácticas Contables y Financieras

- Llevar todas sus cuentas y de manera ordenada le permite tener claridad de su negocio y de su capacidad financiera.
- Llevar un control de los gastos e ingresos del negocio, le ayudará a tener un adecuado manejo y mayor transparencia de las cuentas del negocio.
- Contar con un contador público autorizado que brinde un mayor nivel de seguridad para el manejo de esta área vital de su empresa.
- Contar con un especialista en temas de proyecciones y presupuestos, le permitirá conocer anticipadamente lo que se espera suceda en la empresa y definir estrategias y planes de acción.
- Conocer los montos y fechas de pago de las obligaciones financieras de su empresa (pagos a entes financieros, pagos a proveedores, pagos de servicios públicos, obligaciones tributarias, pagos a la seguridad social, entre otros). Si mantiene al día las cuentas, calcula en forma correcta sus obligaciones y paga a tiempo, evita sanciones y aumentos en los montos a pagar.
- Analizar sus costos (de producción, comercialización, almacenamiento, mantenimiento, operación), sea cauteloso. Subestime los ingresos y sobreestime los gastos.
- Reinvertir en su negocio en rubros que le representen un beneficio. Destine un porcentaje de los excedentes obtenidos en el negocio para invertir en capital de trabajo, infraestructura, personal, etc.
- Mantener un fondo para hacer frente a sus compromisos (liquidación de personal, contingencias, imprevistos, entre otros).
- Entre varios socios las cuentas claras mantienen la armonía.
- Realizar estimaciones o cálculos según se trate de un negocio nuevo o en funcionamiento.
- Si es un negocio nuevo o proyecto:
 - ✓ Defina las políticas de costos, gastos y otros indicadores relacionados.
 - ✓ Estime el precio del producto y costo de operación
 - ✓ Elabore sus pronósticos de venta
 - ✓ Calcule los ingresos previstos
 - ✓ Calcule el punto de equilibrio, entre otros aspectos.
 - ✓ Elabore su plan de ventas y costos para el primer año de su negocio
 - ✓ Elabore su flujo de caja proyectado
- Para sus proyecciones:
 - ✓ Determinar el tiempo de las proyecciones (por mes, a 1 año, 2 años o 5 años)
 - ✓ Fijar las premisas o bases de las proyecciones (variaciones en el volumen de ventas, variaciones en el precio final, variaciones en los insumos, u otras)
 - ✓ Buscar apoyo de profesionales con experiencia en contabilidad, finanzas o economía.
 - ✓ Buscar apoyo en especialistas para este tema. Adicionalmente existen software en el mercado que pueden ayudarle en esta tarea.

- Projete el Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja para un periodo de tiempo determinado.
 - ✓ Si el negocio está en funcionamiento haga uso de la información de los últimos estados financieros. En las proyecciones incluya la inflación y los factores externos que podrían influenciar en el mercado (cambios relacionados con políticas que afecten el mercado; eventos tales como sismos, terremotos y otros, etc.).
- a. **La cuenta de resultados (Pérdidas y Ganancias)** es la previsión del resultado económico obtenido por la empresa (beneficio o pérdida) a lo largo de un determinado período de tiempo. Resume las operaciones de la empresa: ingresos por ventas y otras procedencias, el costo de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.
- b. **Balance General /Balance de Situación.** Permite conocer la condición financiera de la empresa en un momento específico (cuánto tiene en activos, cuánto debe y el patrimonio). Brinda información para conocer las necesidades de inversiones y fuentes de financiación.

Tenga en cuenta que las cantidades proyectadas están relacionadas con el comportamiento de los rubros del balance. De allí que, si ha proyectado que aumentarán las ventas, es probable que aumentará el número de clientes, las cuentas por cobrar, el financiamiento que necesite para incrementar las ventas, entre otros aspectos.

- c. **Estado de Flujo de efectivo:** Es muy importante hacer estimaciones del flujo de caja en el futuro, es decir tener una aproximación con relación a cuánto dinero va entrar y salir de la empresa. Permite conocer si le va a faltar o sobrar dinero y a partir de este escenario replantear su estrategia.

Analice la información para la toma de decisiones.

- Los estados financieros pro forma sirven de base para definir los indicadores financieros. Una vez se tienen las proyecciones financieras o los resultados financieros, su análisis permitirá comprender el comportamiento de la empresa en el presente y cómo será a futuro.
- Verifique que en cada periodo se utilice la información de los indicadores financieros para guiar el desarrollo de la empresa y hacer los ajustes que se requieran.

Conozca su mercado

Conocer lo mejor posible el mercado en el cual venderá su producto o servicio, es determinante para el éxito de cualquier emprendedor o empresario, teniendo en cuenta que la competencia cada vez es más agresiva; independientemente de que tamaño sea su negocio, y del momento de desarrollo en que se encuentre el mismo, por lo que es importante conocer y analizar la situación del mercado, anticipándose a las necesidades de sus clientes potenciales, identificando nichos o segmentos que tienen posibilidad de ser exitosos y el conocer cómo se comportará el mercado.

Existen distintos tipos de estudios de mercado, desde aquellos generales o que abarcan todo los sectores o aquellos específicos que se concentran en un solo sector. Para su elaboración se

utilizan distintos métodos para la recopilación de información primaria (observación directa, entrevistas en profundidad, encuestas), uso de información secundaria (consulta y utilización de bases de datos y/o de estudios realizados por universidades y otras fuentes de información confiables) y su respectivo análisis del sector. El análisis del comportamiento del mercado y el volumen de ventas, se estima tanto a partir de la demanda de consumidores (actuales o potenciales) de los productos o servicios de su negocio. (clientes), como de la oferta de otras empresas similares (competidores).

La investigación de mercado debe realizarse como parte del modelo y Plan de Negocios, antes de iniciar el funcionamiento de su negocio. Debe mantenerse como una función permanente durante las fases de consolidación y/o expansión, de manera de contar con información actualizada de los cambios en el mercado y poder plantear o replantear mejor las estrategias.

Los factores a analizar

Analizar el mercado:

- ¿Quién constituye el mercado: ¿consumidores, empresas, a nivel local, nacional, internacional?
- ¿Está creciendo o disminuyendo el mercado?
- ¿Hay estacionalidad en el mercado?
- ¿Está bien desarrollado el mercado o están entrando productos nuevos?
- ¿Está volátil el mercado?
- ¿Es probable que nueva tecnología vaya a cambiar el mercado?
- ¿Qué tipo de cambios pueden afectar la demanda?

Analizar al consumidor:

- ¿Quiénes son sus clientes actuales y potenciales?

- ¿Cuántos son?
- ¿Cuáles son las características de los distintos grupos?
- ¿Cuáles son sus hábitos de compra y consumo?

Analizar la competencia:

- ¿Quiénes son sus competidores?
- ¿Qué tipos de productos ofrecen?
- ¿A qué precio?
- ¿La competencia es sobre todo por precio, por calidad o por otros aspectos del producto?

Para poder definir la estrategia y el plan de mercadeo debe profundizar su conocimiento de cuáles son las fuerzas del mercado.

ESTUDIO DE MERCADO

Las empresas MIPYME resultan más flexibles para adaptarse a los cambios. Realice su estudio de mercado con información actualizada y confiable, y úselo para lograr el máximo beneficio posible

Métodos para realizar un estudio de mercado

Observación directa

Se observan los gustos y preferencias de los consumidores (actuales o potenciales) del producto o servicio de su negocio ya sea éste micro, pequeña o mediana empresa. (La persona investigada no debe conocer que está siendo observada, y así evitar posibles cambios en sus comportamientos).

Panel de Consumidores

Se les presentan los productos o servicios de su negocio a un grupo seleccionado de consumidores, se les invita a degustarlos o conocerlos bien y se recogen sus impresiones.

Panel de Consumidores

Las encuestas de mercado son herramientas ampliamente utilizadas para conocer la situación del mercado. Se utiliza un cuestionario para guiar el proceso, y se define la cantidad de personas a encuestar (consumidores actuales o potenciales de los productos o servicios de su negocio). Para la entrevista se utiliza una guía de preguntas menos estructurada que la de la encuesta, dirigida a un número de consumidores (actuales o potenciales).

Adicionalmente, la consulta y utilización de bases de datos, estudios realizados por universidades y otras fuentes reconocidas.

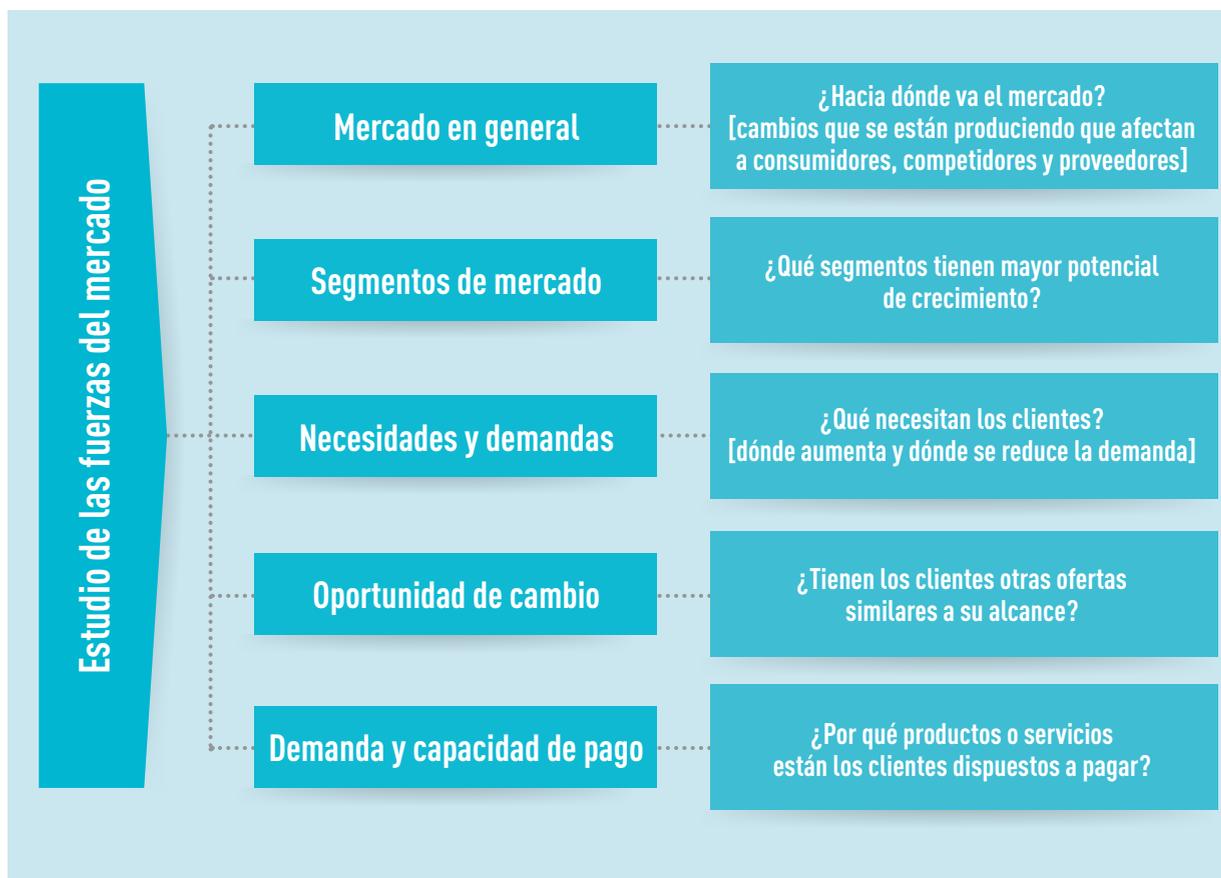
Utilidad del estudio de mercado

- Conocer mejor el perfil y comportamiento del cliente objetivo
- Conocer mejor los productos o servicios a ofrecer por las empresas
- Aprovechar mejor las ventajas competitivas.
- Determinar el tamaño actual y futuro del negocio
- Anticiparse a las reacciones de clientes, proveedores y competidores, y poder definir mejores estrategias.

Para tomar mejores decisiones en aspectos claves como:

- Pronósticos o prospección del volumen de venta
- Fijación de precios
- Condiciones de venta
- Tipos de clientes
- Nichos de mercado
- Procesos de innovación
- Preferencias de los consumidores
- Proveedores
- Competencia

Las Fuerzas del Mercado



Estrategia y Plan de Mercadeo

Para lograr una alta rentabilidad se requiere contar con productos y servicios que satisfagan o resuelvan problemas del cliente, que, comercializados de manera efectiva, puedan llegar a la mayor cantidad de clientes. Por lo que todo empresario debe estar consciente de la necesidad de invertir en el mercadeo de sus productos o servicios, para acercar los clientes a su negocio y concretar las ventas.

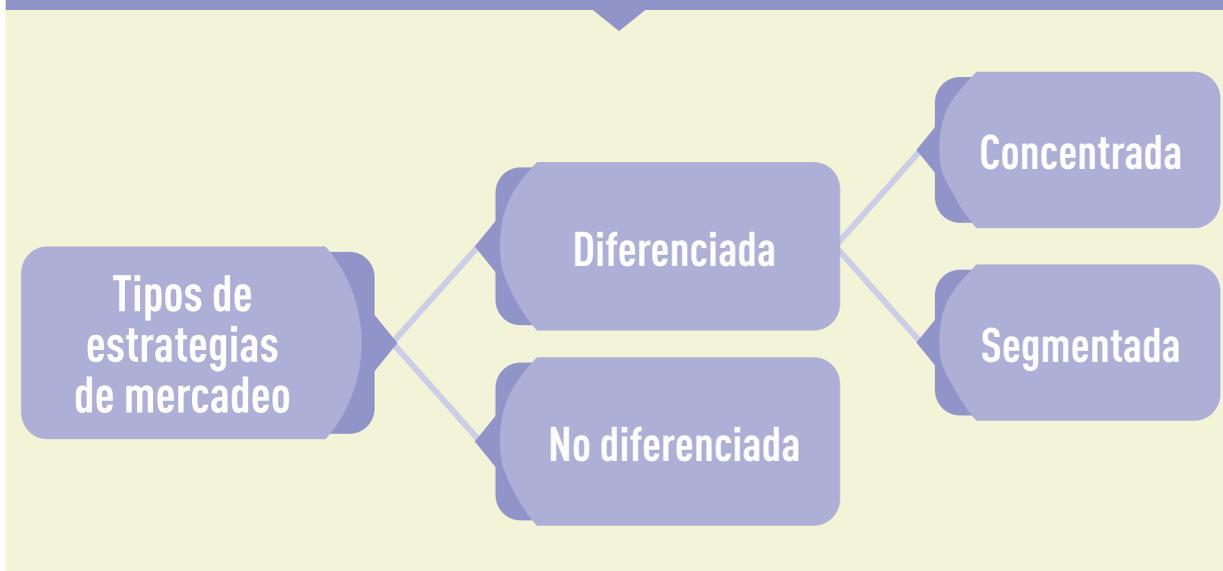
Se requiere definir la estrategia para dar a conocer un producto o servicio desde que surge la idea hasta que llega al cliente (promoción, política de precios, descuento, campaña publicitaria y canales de promoción, entre otros aspectos a considerar).

La información obtenida en el estudio de mercado y en el modelo de negocio le será de mucha utilidad para definir su estrategia y plan de mercadeo.



Cuantifique el monto que requiere invertir para llevar a cabo su estrategia y el plan de mercadeo

Analice el Tipos de Estrategia de Mercadeo que más le conviene



Diferenciada	No Diferenciada
Significa que su negocio se va a especializar en algún aspecto de mercado que lo va a diferenciar claramente de otros y va a asumir un liderazgo basado en calidad, tecnología, innovación, servicio al cliente, entre otros aspectos.	Supone que su negocio va a venderle a todo el mercado, sin ningún tipo de especialización en un segmento o mercado objetivo determinado.
Concentrada	
Como el nombre lo indica, se va a concentrar en uno o unos pocos segmentos de mercado, donde pueda tener mejor ventaja competitiva, precio, calidad, distribución y otros.	
Segmentada	
Se trata de encontrar los principales grupos consumidores de su producto o servicio. Para lo cual es sumamente importante conocer los gustos o preferencias y saber cómo llegar a dichos grupos.	
Algunos de los criterios básicos más utilizados para segmentar el mercado son, por ejemplo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Geográficos: Ciudad Panamá y/o resto del país • Demográficos: edad, sexo, tamaño de la familia, ingreso, nivel educativo, nacionalidad y otros. 	
Se trata de dividir a sus compradores (reales y potenciales) en grupos en función de las ventajas que esperan obtener. Así algunos grupos comprarán por el precio, otros por la cercanía geográfica, otros porque le gustan atributos o características del producto o servicio que usted ofrece.	
<p>Conquiste y fidelice a sus clientes La clave es ofrecer productos de calidad a precios competitivos</p>	

Elabore su Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es un documento que utiliza como base la información resultante de los estudios de mercado y del modelo de negocios, éste contiene principalmente:

- Objetivos específicos.
- Estrategia para posicionar la imagen de la empresa y promover las ventas de los productos y servicios.
- Componentes y actividades del plan a seguir para cumplir dichos objetivos (actividad, tiempo y recursos requeridos).
- Presupuesto.

El plan de mercadeo debe ser un documento vivo que debe supervisar y controlar.



Bases del Plan de Mercadeo

Para diseñar el Plan se cuenta con instrumentos básicos que se deben combinar adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos. Estas herramientas identifican las áreas de trabajo o desarrollo que debes considerar para que tu negocio sea exitoso.

- **Producto:** caracterice su producto, indicando cualquier aspecto que lo haga único o diferente a los demás que se ofrecen en el mercado.
- **Precio:** cuánto le van a pagar los clientes por su servicio o producto, para lo cual debió haber definido previamente sus costos, conocer bien la competencia, la capacidad de pago de sus clientes; así como las condiciones en las que usted puede vender su producto o servicio, principalmente.
- **Plaza:** Dónde está ubicada su empresa (cómo es el acceso para sus clientes), cómo hará la distribución de su negocio: distribuirá directamente a sus clientes, lo hará a través de distribuidores minoristas, o a través de distribuidores que le comprarán a usted al por mayor para luego venderle a los minoristas.
- **Publicidad y promoción:** cómo dará a conocer su producto o servicio para aumentar sus ventas o servicios, a través de distintos medios tales como radio, TV, prensa escrita; papelería (folletos, afiches, volantes); página web, entre otros. Adicionalmente, puede realizar la promoción de determinado producto o servicio de manera directa, haciendo uso de estrategias como descuentos, rebajas, ofertas especiales, demostraciones y rifas, principalmente.
- **Partners (socios):** se refiere tanto a clientes (quienes ayudan a definir el valor) como a colaboradores (quienes ayudan a crear ese valor).
- **Personal o Post-Venta:** Son las actividades que se realizan con posterioridad a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del cliente y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, expectativas, etc.

En conclusión, el mercadeo es: la definición del producto, del precio, de la distribución, de la comunicación, y, en fin, de todo lo relacionado con el mercado. Y en estas épocas de la web social, los "Partners" (clientes, colaboradores...) participan activamente en el marketing de una empresa.

Ponga en marcha su estrategia

Haga una validación de los siguientes aspectos:

- Tiene suficiente información del perfil de su cliente: a quién le va a vender, cómo es, cuáles son sus hábitos y costumbres, necesidades e intereses.
- Tiene claro la estrategia a implementar, según su público meta.
- Tiene un mensaje preciso y contundente para captar la atención del público meta, en el cual enfatiza su oferta de valor y cómo su producto o servicio satisface una necesidad o resuelve un problema.

Otro aspecto que necesita analizar es lo referente al canal o medios más efectivos para llegar a su clientela. Tenga en cuenta que habrá momentos o períodos de tiempo que debe seleccionar un medio o canal o una combinación de éstos.

Seleccione las vías o medios de comunicación

Medios de comunicación: radio, TV, prensa

Medios impresos: folletos, afiches, volantes

Medios digitales:

- Página Web
- Redes sociales
- Envío de correos electrónicos directos
- Web banners
- Blog, entre otros

Página Web y redes sociales

Diseñe y mantenga actualizada una página Web para su negocio, decida cuál será la función que tendrá la página web (promocionar, canalizar pedidos y pagos electrónicos u otra).

PASO
01

- **Seleccione el contenido que tendrá la página Web (incluya los datos relevantes del negocio y de contacto, entre otros)**

PASO
02

- **Diseñe su página Web.** Existen plataformas de bajo costo que le ayudan a diseñar su página Web o de lo contrario contrate a un experto para el diseño de la página (con contenidos de calidad, atractiva y amigable).

PASO
03

- **Posicione la página de su negocio**
- **Adquiera dominio y hosting (hospedaje)**

PASO
04

- **Mantenga y actualice la página de su negocio**

Dominio

El dominio es el nombre único y exclusivo que se le asigna a la página Web de su negocio y es la dirección en la cual lo buscarán en Internet.

Por ejemplo. www.miempresa.com.pa

Debe registrar el dominio para evitar que otras personas o empresas lo registren.

El trámite de registro o modificación de dominio puede hacerse en línea ingresando en <http://www.nic.pa>. En ese enlace le indican el procedimiento a seguir.

Las tarifas varían dependiendo del tipo de organización que se trate.

Hosting

Una vez diseñada la página Web de su negocio es necesario subirla a un servidor de Internet para que quede a disponibilidad de los distintos usuarios (alojamiento web).

En Panamá, existen empresas que le pueden proveer un hosting o alojamiento para almacenar el contenido de la página Web de su negocio.

También lo puede hacer a través de proveedores.

Es importante que seleccione un hosting que le garantice que la página Web de su negocio siempre va a estar en línea.

Los principales criterios para elegir un buen hosting son: precio, servicio de soporte, ancho de banda y límite de transferencia de datos mensuales.

Mercadeo en Redes Sociales o social media marketing

El marketing en redes sociales puede ayudar a elevar tu audiencia y convertir a personas interesadas, en clientes potenciales de una forma significativa. Un contenido relevante y diseñado para tu audiencia es clave para aumentar la presencia que tiene tu marca dentro de los medios digitales.

Las redes sociales indiscutiblemente se han convertido en un canal de mercadeo digital para la promoción y venta de productos y servicios empresariales. Ello aplica tanto para las empresas más grandes, como para las micro y pequeñas. El

hecho de que tengan un amplio alcance y de bajo costo, han contribuido a que cada día se haga más uso de ellas.

El paso inicial es tener definido claramente el objetivo que usted persigue para su negocio al promocionarlo en las redes sociales. Un negocio que está en proceso de constitución tendrá objetivos diferentes a uno que esté en fase de expansión y/o consolidación.

Facebook, Youtube, Twitter, Instagram, Pinterest y LinkedIn, son las redes sociales más utilizadas para dar a conocer los perfiles personales y la información de la empresa.

La red social dependerá del tipo de cliente al que se quiere llegar, o a los segmentos del mercado donde quiere llegar.

Algunas posibilidades a elegir para dar a conocer sus productos y servicios:



Aspectos claves para promocionar su negocio en Redes Sociales

01

Conozca bien el público meta al que le quiere hacer llegar su mensaje y qué red o redes sociales es más probable que utilice, tenga como base información confiable proveniente de estudios de mercados.

02

Seleccione la/s red/es social/es. Cada red tiene sus propias características y sus propios usuarios.

03

Defina cuál es el objetivo de su negocio al utilizar la red social elegida, alcances y beneficios

04

- Defina la forma cómo va a dirigirse al público objetivo.
- Qué quiere comunicar y con qué frecuencia (su mensaje debe centrarse en ofrecer respuestas a necesidades y/o resolver problemas)

05

- Para que su estrategia sea más exitosa combine su estrategia digital en redes con promociones o descuentos de sus productos o servicios que ofrece en sus almacenes, tiendas o locales comerciales.

06

- Brinde atención a las necesidades o demandas de sus clientes.
- Revise su estrategia periódicamente y ofrezca respuestas a dichas necesidades o demandas.

07

- Utilice los servicios profesionales de los expertos para que le asesoren con el diseño y puesta en práctica de una exitosa promoción de sus productos o servicios a través de las redes sociales.

Canva para crear tu Plan de Marketing: Hoja de ruta para que vayas contestando los puntos más importantes que son necesarios para diseñar su estrategia.

PLAN DE MARKETING ONLINE

01

Competencia

Características y tendencias del sector, benchmarking de competidores, análisis DAFO, Unique Selling Proposition y posicionamiento.

02

Buyer Persona

Segmentación: características demográficas, necesidades, motivaciones, cómo se comunican de manera online.

03

Objetivos

¿Qué queremos conseguir?
Los objetivos deben ser específicos, medibles, realistas, alcanzables y acotados en el tiempo.

04

Estrategia

Visión global de las acciones que debemos llevar a cabo para conseguir nuestros objetivos. Es muy útil organizarla a partir del embudo de conversión.

05

Ventas

Definir los pasos por los que el usuario ha de transitar por nuestra Web antes de convertirse en cliente.

06

Fidelización

Importancia de las cookies: conocer los hábitos e intereses de tus clientes para ofrecerles lo que más necesitan en el momento adecuado.

07

Presupuesto

Definir la inversión por cada canal (Web, redes sociales...) y estar muy al día de las tendencias del sector.

08

Tecnología

Escoger los medios más relevantes para nuestro Buyer Persona.

09

KPI

Determinar las métricas asociadas a los resultados de nuestro negocio.

10

Conclusiones

Establecer controles periódicos de tus KPI y analizar resultados para saber qué acciones tienen más éxito.

Si vas a desarrollar un Plan de Mercadeo Digital te recomendamos: <https://josefacchin.com/plande-marketing-digital/>

Estrategia de ventas

Los conceptos de estrategia de ventas y estrategia de marketing son unos de los conceptos más confundidos en el sector de las ventas.

Podría decirse que la mayor diferencia que existe entre estos conceptos son sus objetivos. La estrategia de marketing incluye todas aquellas actividades estratégicas que la empresa espera utilizar para darse a conocer entre su público objetivo e informar de sus beneficios diferenciales a este, mientras que la estrategia de ventas incluye todas las acciones que una empresa lleva a cabo para conseguir la compra de un determinado producto o servicio por un cliente objetivo. Así, mientras la estrategia de marketing es la encargada de generar oportunidades de mercado, la estrategia de ventas es la encargada de cerrar dichas oportunidades y generar ingresos para la empresa.

También son estrategias muy diferentes en el aspecto comunicativo, ya que la estrategia de marketing incluye todas las acciones comunicativas que se emiten hacia el segmento de mercado, mientras que la estrategia de ventas sólo recoge las comunicaciones personales, es decir, las que tienen lugar entre el vendedor y el prospecto.

En la estrategia de ventas se deben incluir:

- Tener en cuenta varios canales de venta
- Fijar unos objetivos por cada canal
- Definir los medios por los que se va a conseguir cada objetivo
- Establecer un presupuesto destinado a cada canal y a cada acción de venta
- Dedicar un tiempo estimado al desarrollo de cada acción
- Realizar los trabajos con un orden de tiempo y frecuencia
- Destinar unas determinadas herramientas específicas para la labor
- Finalizar con un análisis y la corrección de errores.

Factores claves para el éxito de la estrategia de venta:

En muchas ocasiones es aconsejable dejarse asesorar por los especialistas. Por ello, cada vez es más prolifera en el sector de las ventas un tipo de negocio denominado "Outsourcing comercial", cuya finalidad consiste en la externalización de los servicios de ventas.

- Analizar, corregir y cambiar.
- Optimizar los gastos.
- Incrementar la productividad.
- Determinar los objetivos.



Secciones de un Plan de Ventas

- ▶ Clientes objetivo
- ▶ Objetivos de ingresos
- ▶ Estrategias y tácticas
- ▶ Precios y promociones
- ▶ Plazos y personas directamente responsables
- ▶ Estructura del equipo
- ▶ Recursos
- ▶ Condiciones del mercado

Si vas a vender a través de eCommerce (tienda en línea) te recomendamos:

<https://josefacchin.com/estrategias-deventas/>

Compra y negociación con proveedores

Gestión de Compras

Una parte determinante del sistema de producción de un negocio es la adecuada gestión en la cadena de suministro. Es decir, tener la capacidad de suplir la demanda específica de los clientes de manera oportuna. Tener una adecuada política, planificación y gestión de compras genera un impacto significativo en la cadena de producción y en los márgenes de ganancia.

De lo que se trata es de garantizar el abastecimiento de los bienes y servicios, según la cantidad, calidad, tiempo y al mejor precio posible. De allí la importancia de que exista una sincronización de los diferentes departamentos del negocio vinculados a la cadena de suministros (compras, logística e inventario, principalmente).

Es importante tener presente que la función tradicional de compras ha ido cambiando desde la búsqueda de mejores precios, calidad y servicio, a una función más abarcadora que demanda un mayor nivel técnico de los compradores, referido a la innovación y búsqueda de nuevos mercados, la subcontratación de servicios y la participación en el desarrollo de productos, entre otros.

Mejore la Gestión de Compras

Dos herramientas son claves en la gestión de compras: las Proyecciones y el Plan de Compras. El plan de compras está directamente relacionado con el Plan de Producción.

Las Proyecciones y el Plan de Compras

Para elaborar el plan de compras se requiere contar con información proveniente de la proyección de ventas. Es decir, el cálculo anticipado de cuánto venderá la empresa en un determinado tiempo en el futuro, tanto en cantidades físicas como monetarias.

Una adecuada proyección de las ventas brinda información para conocer la cantidad que se requiere producir, la cantidad de insumos y mercancías necesarios para alcanzar ese nivel de producción, la cantidad de otros recursos a invertir: humanos, financieros, entre otros aspectos.

Esta información facilita elaborar el presupuesto de venta y el presupuesto de compras de insumos y mercancías, el de personal, flujo de efectivo, entre otros.

Una adecuada proyección de compras permite, entre otros aspectos:

- Planificar mejor las compras
- Realizar las compras bajo un esquema planificado controlar el presupuesto y flujo de efectivo
- Reducir el desperdicio de material y/o insumos, entre otros.

Beneficios del Plan de Compras

Es una herramienta que contribuye a:

- Identificar las necesidades de insumos (bienes, servicios y obras) del negocio en un período de tiempo definido.
- Determinar la cantidad de materias primas, productos, servicios que necesitamos comprar.
- Identificar las fuentes de suministro y principales proveedores (dónde obtener dichas materias primas, productos o servicios)
- Identificar la cantidad de recurso que necesita.

ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRAS



Resumen de aspectos claves a considerar en la gestión de compras y en su relación con proveedores, las cuales aplicarán de acuerdo al tamaño de su negocio.

Recomendaciones

1. Proyecte las ventas y utilícelo como base para elaborar su presupuesto de compra de mercancías e insumos.
2. Utilice información y datos cualitativos y cuantitativos para sustentar sus decisiones de compra.
3. Implemente un código de ética para que los directivos y demás colaboradores conozcan los valores y filosofía del negocio, que serán los que guiará las relaciones con clientes y proveedores.
4. Lleve un registro de proveedores, de preferencia, automatizado y actualícelo periódicamente (nombre, teléfono, dirección física, correo electrónico y otra información que le resulte de interés).
5. Maneje el ciclo de gestión de compra desde que se identifica la necesidad del producto o servicio hasta que se le cancela a quien lo suministró.
6. Estudie las fuentes de suministros de productos y servicios y proveedores con base a estudios y análisis realizados (cotizaciones, precio, calidad, tipos de productos, compromisos de entrega, sistemas de plazos y pagos, marca, garantía, distancia de localización, entre otros).
7. Asegure los aspectos referidos a calidad, precios, plazos y condiciones de entrega:
 - El control de las especificaciones de calidad requeridas, incluyendo empaquetado, presentación, etc.
 - La gestión de precios para conseguir compras al mejor precio posible.
8. La gestión de plazos y condiciones de entrega que le permita contar con la fiabilidad, flexibilidad y reducción de los tiempos de entrega.
 - Cuento con una base sólida de recurso humano con perfiles adecuados y funciones claramente definidas para la gestión de compras, según los puestos de trabajo que necesite la empresa.
 - Formalice sus relaciones con proveedores. Haga sus pedidos haciendo constar por escrito las condiciones de compra (artículos, características, precio, forma y plazo de pago).
9. Documentos tales como requisición, orden de compra, carta de intención y contrato, son claves para documentar y manejar de mejor manera los compromisos y acuerdos.
 - Realice el seguimiento y evaluación de compromisos definidos en los acuerdos y condiciones establecidos con sus proveedores.
10. Mantenga una buena relación con los proveedores, evalúe periódicamente el servicio que le ofrecen. Bríndele retroalimentación y haga ajustes o cambios, si fuese necesario.

Gestión y manejo de inventario

El **inventario** consiste en el registro ordenado, pormenorizado y expresado en valor de todos los bienes y demás objetos que pertenecen a una persona natural, empresa, u otra organización.

El inventario se clasifica, según el tipo de empresas:

- **Inventario de Productos Terminados:** En el caso de empresas comerciales, son todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales son transformados para ser vendidos como productos elaborados.
- **Inventario de Materias Primas:** Lo conforman todos los materiales con los que se elaboran los productos, pero que todavía no han recibido procesamiento.
- **Inventario de Productos en Proceso de Fabricación:** en el caso de empresas de producción, Lo integran todos aquellos bienes adquiridos por las empresas manufactureras o industriales, los cuales se encuentran en proceso de manufactura.

La gestión de inventario comprende la adecuada administración de todo lo referente al **registro, compra y salida** del inventario en un negocio. La gestión adecuada en el inventario es clave para el manejo estratégico de todo el negocio, su desempeño financiero y de servicio al cliente.

Un tema fundamental a considerar en la gestión de inventarios es la rotación del mismo. Es decir, el número de veces en el que una empresa vende sus existencias de mercancías, en un período de tiempo determinado. Por lo tanto, brinda información sobre qué tan frecuente la compañía vende sus productos, en un tiempo especificado.

Es una medida para medir la eficiencia en el manejo del inventario y de la empresa en su conjunto, ya que los beneficios de la empresa dependerán de los índices de esta rotación. Un índice de rotación alto da cuenta que la mercancía se está vendiendo mucho más rápido, con lo cual se minimizan los riesgos de que las existencias se vuelvan obsoletas o

se deteriore se reducen los costos de almacenamiento y se maximiza la rentabilidad.

Para ser más eficientes en el manejo y rotación de inventarios se requiere proyectar la rotación del inventario y luego definir los procedimientos para alcanzar dicha proyección. Lograr la rotación esperada es determinante para alcanzar la utilidad esperada, dado que está directamente relacionada al volumen de ventas que se debe alcanzar.

Para lograr calcular la rotación de inventario (por cada producto o por el total del inventario) se requiere contar con un buen sistema, idealmente que sea automatizado. Si no se cuenta con un sistema informático se pueden tener aproximaciones basándose en información del inventario global, con sus respectivos indicadores.

La rotación de inventarios se calcula de la siguiente manera:

$$R (\text{rotación del inventario}) = C/P$$

Donde:

- C = costo de la mercancía vendida
- P = promedio de inventarios.

Se suma el costo de todos los productos vendidos durante un período (por ejemplo, un año) y se divide este valor por el promedio de la mercancía disponible en el inventario, a lo largo de ese mismo período.

Importante evaluar la frecuencia de realización del inventario, la cual dependerá de las características y tamaño de la empresa:

- **Inventario Perpetuo:** el cual se realiza in sitio, de pequeñas secciones del negocio, durante todo el año sin interrumpir los horarios de las tiendas, permitiendo obtener cifras generales actualizadas.
- **Inventario Periódico:** Se realizan conteos completos, periódicos cada tres o seis meses para verificar la exactitud del conteo cíclico.
- **Inventario de Temporada:** los cuales pueden realizarse de productos específicos o pueden ser recuentos completos. La razón principal detrás de estos inventarios

se debe ya sea al cambio de las estaciones, las tendencias o al deterioro del producto.

- **Inventario Anual:** es común cuando las empresas no utilizan los procedimientos de recuento de ciclos y de programa, o cuando tienen un pequeño número de elementos. Muchas empresas también realizan el inventario anual al entrar en el nuevo año.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas, se recomienda llevar un inventario periódico ya que es importante mantener la información actualizada para la toma de decisiones, y debe ser tan seguido como sea necesario.

Adicional, es importante también tener definida una estrategia para actuar en caso de las mercancías que tienen una baja rotación.

Objetivos de la buena gestión de inventario

- Asegurar la cantidad adecuada de abastecimiento para la producción o prestación del servicio ofrecido por su negocio.
- Reducir al mínimo la posibilidad de tener más existencias de las necesarias.

Utilidad

- Elevar la calidad del servicio a los clientes
- Mejorar el flujo de efectivo de su negocio.
- Detectar artículos de flujo lento o estancado.
- Identificar si existe estacionalidad de las materias primas o insumos requeridos.
- Permitir una mejor y más clara identificación del contenido del inventario.
- Crear condiciones de almacenamiento y seguridad para evitar posibles mermas y hurtos.
- Permitir una mejor utilización del espacio físico destinado al almacenaje.
- Facilitar un mejor manejo de las entradas, salidas y localización de mercancía en el sitio de almacenaje.
- Minimizar los costos incurridos en el manejo del inventario.
- Maximizar los beneficios económicos, incluyendo ahorros por descuento.
- Disminuir los costos de transporte.

Sistemas de Inventario

Tomando en cuenta la periodicidad con la que se lleve a cabo el inventario se pueden distinguir los siguientes sistemas de inventario:

Tipos de sistemas de inventarios		
Inventario Perpetuo /Permanente o Constante	Inventario Periódico	Conteo físico anual de inventario
<p>Se realiza un inventario (manual o digital) continuo a través del registro de todos los productos y materiales que se tienen para la producción y venta al cliente.</p> <p>Permite que la empresa cuente con una actualización constante del inventario de la empresa, se conoce el costo del inventario y los productos que ya se han vendido.</p> <p>No requiere paralizar las actividades de la empresa.</p>	<p>Este inventario puede realizarse varias veces al año, dependiendo de los requerimientos de la empresa.</p>	<p>Se realiza generalmente al final del ejercicio fiscal, para efectos del balance contable. Para ello las empresas realizan un conteo físico anual de inventario lo cual permite validar la información existente. Es decir, conocer la diferencia entre las existencias contenidas en los sistemas de información y las existencias reales; y el valor total de las existencias.</p>

Métodos de valoración de inventarios

Se requiere contar con una base para valorar los inventarios en términos monetarios. De allí que uno de los aspectos

fundamentales para el **control de inventarios** es conocer el costo para definir **el precio final del producto** al que se ofrecerá al cliente. Existen diferentes métodos, como se indica a continuación:

Métodos de Valoración de Inventarios	
Identificación Específica	Se realiza generalmente al final del ejercicio fiscal, para efectos del balance contable. Para ello las empresas realizan un conteo físico anual de inventario lo cual permite validar la información existente. Es decir, conocer la diferencia entre las existencias contenidas en los sistemas de información y las existencias reales; y el valor total de las existencias.
Método PEPS:	Primeras Entradas, Primeras Salidas. Este método de valuación de inventario permanente, consiste en darle salida del inventario a las unidades que se adquirieron primero. En los inventarios van a quedar registrados los productos comprados a precios más recientes o actuales.
Método UEPS:	Últimas Entradas, Primeras Salidas. Método de valuación de inventario permanente que consiste en que debe darle salida a los artículos que se compraron recientemente. Por lo que el inventario final queda valorado a los costos de adquisición más antiguos, lo cual se subvalúa el monto de los inventarios.
Método de Costo Promedio	Consiste en realizar una media de los valores de todos los productos semejantes pero que se han adquirido a precios diferentes. Se suman los valores de todos los productos y se dividen entre el número de unidades existentes en el negocio.



Indicadores y métodos de control de inventario

Para un adecuado control del inventario se debe contar con indicadores que muestren en qué momento se requiere solicitar

los pedidos a los proveedores de insumos, así como la cantidad estimada para satisfacer la demanda.

Entre los indicadores y métodos de control de inventario más utilizados se presentan los siguientes:

Indicadores y Métodos de control de Indicadores

Punto de pedido, de renovación del pedido o reorden (PR):	Este método consiste en definir su valor, expresado en unidades de producto, con el cual se hace un nuevo pedido al proveedor una vez que las existencias disminuyen hasta dicho nivel (Izar-Landeta, 2012). Es decir, es el nivel de existencias a partir del cual se debe realizar el pedido de materia prima o insumos para que la producción o prestación de servicios de su negocio no se vea afectada. Debe tener en cuenta los tiempos de respuesta de sus proveedores. Es importante conocer la cantidad de inventario que se puede mantener en el almacén y las fechas en que se deben solicitar y recibir los pedidos.
Nivel mínimo de inventarios:	Cantidad que le brinda la seguridad de que la producción o prestación de servicios ofrecidos por su negocio, no se verá afectada por falta de materia prima o insumos. Es un indicador clave para evitar el riesgo de no contar con los niveles necesarios para abastecer la demanda. Se debe ordenar nuevo pedido cuando se llega al nivel mínimo de inventario establecido. Este método funciona bien para empresas pequeñas.
Nivel máximo de inventario	Se refiere a la mayor cantidad máxima de mercancía, de materia prima o insumos que puede mantener en almacenamiento, de forma continua; tomando en cuenta el costo que representa para su negocio y el tiempo que tarda en vender los productos o servicios que ofrece.
Existencias de reservas o seguridad de inventarios	Se refiere a las partidas de seguridad que le permiten abastecer a sus clientes en caso de problemas en el proceso de producción o de aumentos no previstos de la demanda.

Otras recomendaciones para la gestión y control de inventarios

Recomendaciones

1. Conozca en profundidad su modelo de negocios para determinar el mejor sistema de inventario, valoración y control.
2. Tenga un programa eficaz de registro, control y seguimiento de inventario de materias primas o productos, de preferencia automatizado, que genere información oportuna y confiable sobre la situación de su inventario y para la toma de decisiones.
3. Analice la rotación de los productos, de manera periódica.
4. Procure que el tiempo promedio de almacenaje sea el mínimo para reducir costos por este concepto.
5. Establezca indicadores para el buen control del inventario y como base de información para mejorar el desempeño de su negocio y monitoreo periódicamente.

Recomendaciones

6. Realice el conteo físico de los inventarios, de acuerdo a las características de su negocio, por lo menos 1 vez al año.
7. Evalúe de manera permanente la demanda y el costo de producción de todo lo que hace en su negocio.
8. Realice análisis de rentabilidad de cada uno de los productos de su empresa, e identifique con base a información confiable cuáles son los que realmente le dan valor al negocio.
9. Lleve una contabilidad que dé cuenta del valor real del inventario (cantidad de mercancías vendidas, utilidad bruta en ventas, ingreso y pérdidas del periodo).
10. Concíentice a sus colaboradores para evitar pérdidas en su inventario.

Relaciones Bancarias y Fuentes de Financiamiento

En Panamá, en los últimos años, ha aumentado la oferta de productos y servicios financieros dirigidos a MIPYME a través de bancos, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, entre otras. Existen diferentes instrumentos financieros para solventar las necesidades de inversión, capital de trabajo y gastos requeridos para iniciar y poner en funcionamiento un negocio.

Por su parte la AMPYME ofrece acceso a programas financieros a través de las Entidades Financieras vinculadas a cada uno de ellos, siempre y cuando las personas naturales o jurídicas, cumplan con los requisitos solicitados.

Instrumentos de financiación para las MIPYME

Los instrumentos financieros se escogerán de acuerdo a las características del negocio y los tipos de financiamiento aplicables.

Instrumentos de financiación tradicionales

INSTRUMENTO	DETALLE
Crédito comercial	Son montos de dinero que otorga el Banco a empresas de diversos tamaños para apoyar sus operaciones. Los Créditos Comerciales son montos de dinero que otorga un Banco, Financiera, Cooperativas u otras entidades, a empresas de diversos tamaños para satisfacer necesidades de Capital de Trabajo, adquisición de bienes, pago de servicios orientados a la operación de la misma o para refinanciar pasivos con otras instituciones y proveedores de corto plazo y que normalmente es pactado para ser pagado en el corto o mediano plazo.
Líneas de crédito	Las líneas de crédito permiten ir retirando sumas de dinero, según se requiera (no se debe pasar el límite establecido por la entidad que otorga dicha línea). Se debe pagar intereses sobre el monto de dinero utilizado. Es una opción para disponer de recursos para financiar necesidades de corto plazo.
Sistema de Garantía	Se refiere a fondos del Estado para ayudar a empresas a garantizar su acceso al crédito y así apoyar sus tareas productivas. El Sistema de Garantía se da, debido a las dificultades que presentan las empresas, sin historia comercial, o sin un tamaño adecuado de operaciones, para acceder a otras fuentes de financiamiento.

Instrumentos de financiación no tradicionales

INSTRUMENTO	DETALLE
Capital Semilla	<p>El Capital Semilla es un financiamiento inicial (fondo no reembolsable), para la constitución de una microempresa o para permitir el despegue y/o consolidación de una actividad empresarial existente.</p> <p>Una vez que el proyecto ya está instalado y funcionando, se puede recurrir a otras líneas de financiamiento para hacer crecer el negocio, como por ejemplo, a través del Capital de Riesgo.</p>
Capital de Riesgo	<p>El Capital de Riesgo es una forma que tienen los inversionistas para ayudar a financiar a las empresas que están naciendo, y que, por esta razón, no cuentan con un historial que permita confiar en sus resultados, desempeño, o tener la seguridad de que tendrán el retorno por el dinero que se les preste. Por ello, los inversionistas que disponen dinero en fondos de capital de riesgo, identifican a empresas potenciales que fácilmente puedan crecer, que su modelo de negocio sea innovador y que estén en una etapa temprana de desarrollo que asegure un buen rendimiento, una vez que empiecen a funcionar.</p>
Leasing	<p>Leasing, que significa “arriendo”, también conocido como arrendamiento financiero, cuyo concepto sirve para denominar a una operación de financiamiento de máquinas, viviendas u otros bienes, consiste en un contrato de arriendo de equipos mobiliarios (por ejemplo, vehículos) e inmobiliarios (por ejemplo, oficinas) por parte de una empresa especializada, la que de inmediato se lo arrienda a un cliente que se compromete a comprar lo que haya arrendado en la fecha de término del contrato.</p>
Factoring	<p>El Factoring, es una alternativa de financiamiento, orientada a pequeñas y medianas empresas, que consiste en un contrato mediante el cual, una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor, y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento.</p>
Confirming	<p>Es un servicio financiero que ofrece una entidad financiera con la finalidad de facilitar a sus clientes la gestión del pago de sus compras.</p> <p>Brinda la opción a los proveedores de convertir sus facturas en efectivo. Se ofrece el servicio de cobrar las facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento de estas.</p>

Fuentes de financiamiento para MIPYME

En Panamá existen fuentes de financiamiento público y privado que apoyan a las MIPYME. Las mismas tienen claramente definido los requisitos para solicitar dichos recursos.

Los créditos bancarios, por lo general, son más estructurados y la tendencia es que ofrezcan mejores tasas de interés y plazos. Por su lado, las financieras pueden resultar más flexibles y menos exigentes en los requisitos a presentar, requiriendo

menos tiempo para la aprobación del crédito; no obstante, las tasas pueden ser más altas y los plazos mayores.

Las cooperativas de ahorro y crédito también son una opción importante, así como aquellas organizaciones que prestan a través de programas de microfinanzas.

De allí que, dependiendo del monto a solicitar, los requisitos que le soliciten, las características de su negocio y la actividad económica que desarrolla, usted puede decidir a qué tipo de establecimientos financieros dirigirse.

Requisitos Generales para Solicitar Crédito

Es muy importante conocer cuáles son los aspectos claves para solicitar un crédito, para lograr los objetivos de tu negocio a través del financiamiento:

1. **Determinación de la capacidad de pago:** Este aspecto se refiere a la capacidad financiera que tenemos de endeudamiento, es decir, la liquidez. Ésta es factor clave para determinar tus posibilidades de cubrir tus deudas a corto plazo. Para determinar este factor, se deben seguir los siguientes pasos:
 - **Ingresos brutos:** Deberás considerar todos tus ingresos antes de impuestos, es decir, tu sueldo, comisiones y otros comprobables.
 - **Ingreso neto:** A tus ingresos brutos, deberás restar los impuestos que apliquen a tu actividad personal, como pueden ser el "Impuestos Sobre la Renta" y cualquier otro que apliquen a tu actividad personal; el resultado es lo que llamamos Ingreso Neto.
 - **Gastos:** Deberás determinar claramente cuáles son tus gastos, también llamados egresos, y restarlos a tu ingreso neto. Es muy importante considerar todos tus gastos fijos y promediar los variables de cada mes. Los gastos fijos son, por ejemplo: renta, alimentación, vestido, educación, transporte, diversión, etc., y como algo muy importante, la cantidad que asignarás para el ahorro, que te servirá en caso de imponderables. Los gastos variables son, por ejemplo: vacaciones, regalos, entretenimiento, eventos sociales tales como aniversarios y cumpleaños.
 - **Capacidad de pago:** Es el porcentaje que representa nuestro excedente después de restar impuestos y gastos al ingreso neto. Lo único que tienes que hacer para determinarlo, es dividir el excedente entre tus ingresos netos. Como dato adicional, podemos decir que una capacidad de pago es baja, cuando ese porcentaje es igual o menor al 10% del ingreso neto, y alta cuando se rebasa el 30%. Esta es la base con la cual las instituciones crediticias determinan nuestra capacidad para obtener un crédito.

Documentación básica para solicitar crédito:

- Solicitud de crédito (Que proporciona la institución crediticia).
- Comprobante de ingresos.
- Identificación oficial.
- Comprobante de domicilio.

Producto/Servicio	Detalle
Cuentas de Depósito	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de ahorro • Cuenta corriente • Cuenta de Plazo Fijo Corporativo
Crédito Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos comerciales para adquisición de activos fijos/ remodelaciones y otras necesidades de mediano y largo plazo • Financiamiento de Proyectos (construcción y otros)
Hipoteca Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamo para la compra de locales comerciales, terrenos, oficinas y mejoras a inmuebles
Financiamiento de Activos	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de activos fijos, Flotas Vehiculares • Compra de Fincas, equipo, inmuebles • Cartas de Crédito
Financiamiento de Capital de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de crédito para capital de trabajo • Línea de sobregiro • Factoring
Tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de Crédito Empresarial
Servicios de Cuentas y Depósitos	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas / Depósitos Nocturnos y Especiales
Negocios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación, Compra y Venta de Certificado de Ahorro Tributario (CAT)
Leasing para vehículos, maquinaria y equipo	<ul style="list-style-type: none"> • En leasing y arrendamiento financiero a personas naturales, pequeñas, medianas y grandes empresas.
Servicios Administrativos y Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla Empresarial. Plantillas de pago flexibles • Apertura de cuentas para colaboradores en su lugar de trabajo y afiliación a la tarjeta Clave.
Servicio de administración de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Información actualizada de cuentas • Conciliación de cuentas
Otros Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Banca en línea empresarial • Cheques de Gerencia y Certificados • Garantías Bancarias • ACH Multi Transferencias

Servicios Financieros ofrecidos por la AMPYME

La AMPYME cuenta con 3 Programas de Servicios Financieros dirigidos a apoyar la constitución y fortalecimiento de las MYPE en Panamá, cuyas características se describen a continuación:

Fondo de Capital Semilla

Es un Fondo concursable no reembolsable de hasta B/. 1,000.00, destinado a apoyar a nuevos emprendedores/as y dueños de microempresas con pocas posibilidades de acceso a financiamiento, en áreas urbanas, rurales e indígenas, siempre que los mismos cumplan con el Programa de capacitación, el seguimiento y fiscalización que realizará la AMPYME.

Etapa de inscripción y selección del participante	Etapa de postulación	Para recibir el beneficio	Asignación y post desembolso
<p>Inscripción en la sede o Dirección Provincial/ Regional de la AMPYME, cumpliendo los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nacionalidad panameña. • Mayor de edad. • No haber sido beneficiado anteriormente del Fondo de Capital Semilla. • Inscripción en el Programa de Capacitación para el Fondo de Capital Semilla y la debida aprobación de dicha capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la convocatoria postulación de Concurso de Capital Semilla, cumpliendo con los requisitos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de presentación del Negocio. • Aprobación del Plan de Negocio por el Comité Evaluador. • Contar con el Aviso de Operación (Se exceptúan actividades excluidas por ley). • Contar con el Registro Empresarial de la AMPYME. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación del fondo de capital semilla por el Comité Evaluador • El beneficiario se compromete a aceptar el seguimiento y acompañamiento técnico del personal que designe la AMPYME, para el control y evaluación de la inversión.

Actividades permitidas	Actividades no permitidas
<p>Todas aquellas descritas y aprobadas en el Plan de Negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneraciones para el emprendedor o sus empleados, con excepción del sector agrícola. • Compra de bienes muebles no relacionados con el Plan de Negocio. • Compra de bienes inmuebles. • Compras de valores e instrumentos financieros (ahorros a plazos, depósitos en fondos mutuos, entre otros). • Adecuaciones o remodelaciones de cualquier tipo de bienes inmuebles que no sean parte del Plan de Negocio. • Pago a consultores para la formulación de Planes de Negocio o estudios de factibilidad de proyectos. • Pagos de pasivos, deudas o de dividendos. • Recuperaciones de capital. • Compra de acciones, derechos de empresa, bonos y otros valores mobiliarios. • Pago de tributos relacionados con la operación de la empresa y multas o sanciones por el no pago de obligaciones con el Estado. • Compra de primas, franquicias o locales comerciales. • El capital semilla no podrá ser usado como garantía en obligaciones financieras o prendarse, ni transferirse a un tercero.

Fondo de Garantía Programa de Financiamiento para las Micro y Pequeñas Empresas PROFIPYME

El Programa de Financiamiento para las Micro y Pequeñas Empresas, PROFIPYME, es un programa orientado a respaldar con Cartas de Garantía la obtención de créditos solicitados por los emprendedores, los micro y pequeños empresarios, a través de las Entidades de Financiamiento que suscriben un Convenio de Afiliación al programa.

Los préstamos respaldados por el PROFIPYME pueden ser utilizados para la adquisición de activos fijos, remodelación, instalación de equipo, compra de inventario y capital de operación de empresas nuevas o existentes, con el propósito de expandir o aumentar su productividad.

Dirigido a: Emprendedores/as de las Micro y Pequeñas Empresas, con necesidades de acceso a financiamiento.

Requisitos

- Panameño Mayor de Edad
- Debe estar inscrito/a en el Registro Empresarial de la AMPYME.
- Debe dirigirse a una de las Entidades Financieras afiliadas al Programa.
- Debe cumplir con las políticas de crédito de la Entidad Financiera.
- Debe solicitar a la Entidad Financiera, el respaldo de la Carta de Garantía del PROFIPYME.

Límites de la Garantía

1. Hasta B/. 2,000.00 para negocios informales
2. Hasta B/. 25,000.00 para Microempresas
3. Hasta B/. 50,000.00 para Pequeñas Empresas

Porcentaje de cobertura de acuerdo con la actividad a que se dedique la MYPE

Actividad	Cobertura
Agroindustria/Artesanía	Hasta 80%
Industria	Hasta 70%
Comercio y Servicio	Hasta 60%

Entidades financieras que al momento de la redacción de este documento están afiliadas al PROFIPYME:

Microserfin	Capital Bank	FINANCIA CREDIT S.A.
Multibank	Financiera Pacífico INTL, S.A	Cooperativa de Servicios Múltiples Juan Pablo I, R.L
CACSA, R.L.	Centro Financiero Empresarial (CFE)	
PROCAJA		

Fondo de Financiamiento de Microcrédito para la MYPE (FIDEMICRO- PANAMÁ)

El Fondo de Financiamiento de Microcrédito para las MYPE, está dirigido a apoyar las actividades de las Entidades Financieras u operadoras de microfinanzas, dotándolas de recursos financieros para que dichos recursos sean canalizados en beneficio de las micro y pequeñas empresas.

Dirigido a: Empresarios del sector de las MYPE cuyos negocios estén en funcionamiento.

A las EFIN, que participan como receptoras y canalizadoras de recursos financieros procedentes del fideicomitente y están afiliadas al Sistema Nacional de Fomento Empresarial (SNFE) de AMPYME.

¿Cómo funciona?

El mismo funciona a través de la figura de un “fideicomiso” (FIDEMICRO -PANAMÁ), el cual al momento de la elaboración de este documento es administrado por la **Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC, R.L)**.

El Fondo de Microcrédito pone a disposición de los operadores de microfinanzas un instrumento financiero por el cual se les otorga una línea de crédito para que éstas den financiamiento a las MYPE. Este fideicomiso es el que cumple la función de banca de segundo piso para las operadoras de microfinanzas, proporcionando recursos financieros a operadoras de primer piso, quienes utilizan estos recursos para otorgarlos a sus clientes, expandiendo y consolidando sus servicios de microfinanzas.

Requisitos Básicos

Para los empresarios de la MYPE

1. Ser Panameño Mayor de Edad
2. Estar inscritos al Registro Empresarial de la AMPYME.
3. Tener como mínimo 6 (seis) meses de experiencia en la actividad económica que desarrolla.

Para Entidades Financieras (EFIN)

1. Afiliación al Sistema Nacional de Fomento Empresarial en la AMPYME (SNFE).
2. Un año (1) en el manejo de microcrédito o ser una empresa idónea con un equipo profesional especializado.
3. Copia simple de la Personería Jurídica.
4. Certificado del Registro Público (si aplica).
5. Copia de la Resolución del ente regulador que lo acredita como EFIN.
6. Estados financieros auditados del último año (suscrito por un Contador Público Autorizado) y los interinos del periodo corriente (no mayor a 60 días).
7. Acta de autorización de la Junta Directiva o su equivalente, para acceder a los recursos del Fondo.
8. Flujo de caja y un programa estratégico de ejecución y colocación de microcrédito

Monto máximo del préstamo

Hasta B/.25.000,00 por empresario de la Micro o Pequeña Empresa.



¿Para qué sirven los créditos bajo FIDEMICRO-PANAMÁ?

1. Para la adquisición de bienes, obras y servicios requeridos para la ejecución de un proyecto que contribuya a aumentar la productividad de las empresas ya existentes.
2. Capital de Trabajo.
3. Gastos de cooperación y asesoría técnica necesarios para la ejecución de las actividades, relacionadas con producción, comercio y servicios desarrollados por las micro y pequeñas empresas.
4. Reestructuración de deudas anteriores, siempre que se confirme que el origen es de la operación del negocio.

Entidades Financieras que trabajan con FIDEMICRO-PANAMÁ al momento de la redacción de este documento.

- MICROSERFIN, S. A.
- Central Nacional de Crédito S.A. (CNC).
- PROCAJA
- BANCO DELTA, S. A.
- MI FINANCIERA, S. A.
- RAPI-PRÉSTAMOS, S. A.
- FINANCIA CREDIT, S. A.
- FINANCIERA NATÁ, S. A.
- Cooperativa Charco Azul, R. L.
- Cooperativa de Servicios Múltiples Juan Pablo I, R.L.
- Centro Financiero Empresarial S.A. (C.F.E).
- SUMA FINANCIERA, S. A.
- Financiera Familiar, S. A.
- PANAMERICAN CREDIT, CORP.
- Corporación Finanzas del País, PANACREDIT S.A.

Información de Contacto en la AMPYME

Oficinas Provinciales/Regionales a nivel nacional

Sede central: Vía España, Avenida Manuel Espinoza Batista, diagonal a la Iglesia del Carmen.

Teléfono 507-500-5742 y 500-5700

Servicios y programas para apoyar el inicio y el fortalecimiento de las empresas

El Ecosistema de Emprendimiento de la República de Panamá, conformado por todas aquellas entidades públicas, privadas y academia, cuyas actividades facilitan el desarrollo del accionar de los emprendedores, se consolida a través del Decreto Ejecutivo 177, publicado en Gaceta Oficial, con la constitución del Consejo Nacional de Emprendimiento de la República de Panamá, conformada por 49 miembros entre entidades públicas, privadas y academia, quienes forman parte del Pacto Nacional por el Emprendimiento, con el propósito de coordinar y dar seguimiento a la implementación de los cinco ejes fundamentales establecidos en la Política Nacional de Emprendimiento: Panamá Emprende y Crece, relacionados

con la articulación, educación, fomento, inversión, medición del desarrollo de iniciativas complementarias”, tendientes a mejorar el entorno hacia la constitución de nuevas empresas con cultura emprendedora innovadora, de potencial de crecimiento rápido y la generación de valor agregado a la economía, dando respuesta a las necesidades del mercado, de los sectores productivos y de las dinámicas económicas del país.

Panamá cuenta con diversos organismos como lo son: Ciudad del Saber, la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, la Cámara Panameña de Tecnología de Información, Innovación y Telecomunicaciones, entre otros, que ofrecen alternativas para el crecimiento y fortalecimiento de las MIPYME en Panamá.

Adicional, a través de la AMPYME, se desarrollan diferentes programas en beneficio del emprendimiento y las MIPYME como lo son:

SERVICIOS OFRECIDOS A EMPRENDEDORES Y MIPYME´s

Gestión Empresarial

1. Programas y Servicios para Emprendedores

- Inicie Su Negocio por oportunidad
 - Emprende y Crece
 - Emprendiendo Juntos
 - Jóvenes Emprendedores
 - Mujer Emprende
- Inicie Su Negocio por Necesidad
 - Si Emprende: Inclusión Social y Desarrollo
 - Mujer Emprende

2. Programas y Servicios para Microempresas

- Mejorando Mi Negocio

3. Programas y Servicios para PYME (Pequeñas y Medianas Empresas)

- Gestión Empresarial para Empresas de Crecimiento y Expansión

4. Programas y Servicios de Fortalecimiento para Emprendedores y empresarios

- De la Buena Idea a la Empresa Exitosa
- Semana Global de Emprendimiento
- Jornadas Empresariales MIPYME
- Jornadas Informativas
- Expo Ideas

5. Asistencia Técnica

6. Programas de Desarrollo Empresarial Focalizados

- Emprendimiento Femenino
- Emprendimiento Juvenil
- Iniciativas de apoyo a los sectores turismo y agropecuario

Registro Empresarial MIPYME

Registro oficial gratuito de las MIPYME, requisito para optar a los beneficios de los programas de la institución.

Planificación estratégica

Si usted ya tiene su empresa funcionando desde hace algún tiempo, es importante que realice su Plan Estratégico, la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos de una MIPYME pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la empresa debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hayan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Para planificar se requiere realizar un proceso a través del cual haciendo uso de metodologías y herramientas, la organización defina claramente su lineamiento estratégico:

- La visión, misión y los valores que guían (La cual, si usted realizó el Plan de Negocios, sólo deberá revisar).

- La situación actual interna del negocio y de los factores externos.
- Los objetivos y metas generales, las estrategias y planes estratégicos para lograr los resultados previstos.
- La elaboración de indicadores para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, estrategias, procesos y actividades planificadas.

Este proceso idealmente debe ser llevado a cabo por la alta gerencia con la participación de sus colaboradores, con la finalidad de generar un mayor nivel de apropiación y compromiso.

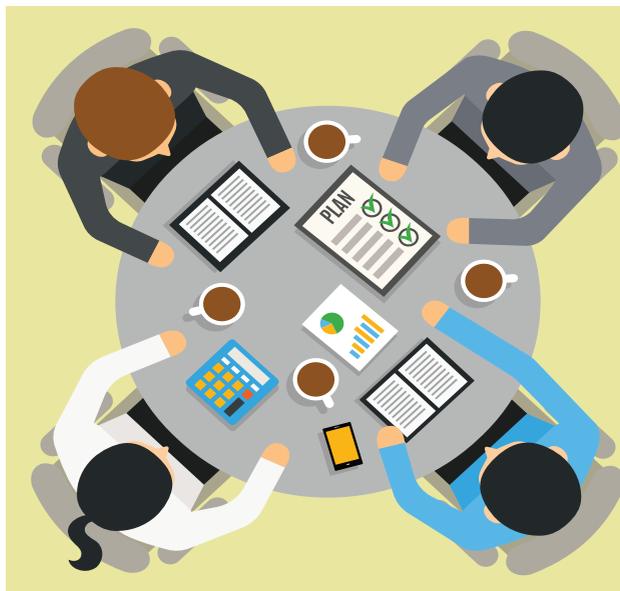
La Planificación estratégica busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos en el momento actual?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cómo llegaremos allá?

Se recomienda que el plan estratégico se diseñe para un período de 3 a 5 años, tomando en cuenta los constantes cambios que se suscitan actualmente.

Otro aspecto a considerar es que el plan estratégico debe tener cierto grado de flexibilidad que permita hacer ajustes o adecuaciones, según las circunstancias que se susciten.

Sin importar el tamaño de la empresa, este proceso es importante para el desarrollo de la misma.



La **Planificación Estratégica**,
optimiza tus recursos y tu tiempo,
simplifica el proceso,
y favorece...
tus resultados

A continuación, se resumen los pasos para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica financiera.

Pasos para realizar una Planificación Estratégica	
Visión	Declaración a largo plazo que define hacia donde se dirige la organización en el largo plazo. Imagen deseada de nuestro negocio a futuro: “Qué queremos llegar a ser”
Misión	Es el propósito o razón de ser de nuestra organización: “Cuál es nuestra razón de ser”.
Valores	Son los principios o cualidades o creencias que distingue al recurso humano de una organización; y sobre las cuales guiarán el accionar de sus integrantes.
Análisis interno de la empresa	Es el estudio que permite conocer cuál es la situación de la empresa, a nivel de sus fortalezas y debilidades. Para lo cual se requiere profundizar en el conocimiento de lo que posee la empresa (recursos humanos, financieros, infraestructuras, materiales, entre otros).
Análisis externo de la empresa	Tiene como finalidad identificar aspectos, factores, acontecimientos o tendencias (económicos, sociales, políticos, culturales, empresariales, y otros) del entorno de la organización. Este análisis permite conocer cuáles son las oportunidades y las amenazas.
Objetivos generales	Una vez realizados los análisis internos de la empresa y externos se procede a establecer los objetivos de largo plazo que están alineados a la misión y que permitirán potenciar las fortalezas internas y oportunidades externas, así como superar las debilidades y amenazas.
Definición y selección de estrategias	Se refiere al “cómo” se lograrán los objetivos estratégicos. Se evalúan las distintas opciones de estrategias, tomando en cuenta ventajas, desventajas, costos y beneficios, entre otros; y se seleccionan aquellas con mayor potencial de ser exitosas. Cada estrategia requiere contar con su respectivo plan y presupuesto.
Diseño de planes específicos	Se trata de los documentos en los cuales se detalla cómo se implementarán las estrategias específicas para alcanzar los objetivos que se ha trazado la organización en el período determinado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL VOLUMEN 1



Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza. Consejería de Economía Innovación, Ciencia y Empleo (S/fecha). Manual para emprender. En <http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/01-modelos-de-negocio.pdf>

Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) (2016). Plan estratégico AMPYME. Publicación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – AMPYME con apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD.

Asociación de Emprendedores de Chile (AECH) (S/fecha). Manual para el Emprendedor. En <https://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>

Cátedra CEIM (Centro de Emprendimiento) – Empreneleones de los Leones (2014) Guía del emprendedor. Consejos para hacer tu emprendimiento. Santiago; Chile: Los Leones. Universidad. Instituto Profesional. Centro de Formación Técnica.

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Ambiente (UNCTAD) (2009). Programa Empretec. Guía del empresario.

Forbes. Carlos Agami. ¿Sabes si tienes perfil de emprendedor? Abril 8, 2016.

<https://www.forbes.com.mx/sabes-tienes-perfil-emprendedor/>

Forbes. Soraya Egea. 10 verdades que todo emprendedor necesita saber. 17 de junio de 2017.

<http://forbes.es/business/11164/10-verdades-que-todo-emprendedor-necesita-saber/>

Gobierno de la República de Panamá (2014). Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 “Un solo país”. En <http://www.mef.gob.pa/es/Documents/PEG%20PLAN%20ESTRATEGICO%20DE%20GOBIERNO%202015-2019.pdf>

Innokabi. Cómo Diseñar Experimentos para Validar tu Modelo de Negocio. Alfonso Prim.

<https://innokabi.com/disenar-experimentos-validar-modelo-negocio/>

Lean Canvas. Herramienta.

<https://emprendeaconciencia.com/lean-canvas-herramienta/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. (Trad. Lara Vásquez). Barcelona, España: Deusto S.A. Ediciones.

SERCOTEC. Manual para emprender en Chile 2013. Santiago, Chile: Servicio de Cooperación Técnica. Ministerio de Economía,

Finanzas y Turismo, Gobierno de Chile (2013). En <http://www.innovacion.cl/wp-content/uploads/2013/11/Manual-Para-Emprender.pdf>

Timmons, J.A. The Entrepreneurial Mind. Winning strategies for starting renewing and harvesting new and existing ventures (1989). Babson College & Harvard Business School. Baltimore, Estados Unidos de América: Brick House Publishing Company.

Universidad de Chile. Facultad de Economía y Negocios. Escuela de Economía y Administración (2010). Manual para el buen emprendedor. Pasos y procedimientos para la constitución de una PYME. Seminario para optar al título en Ingeniero Comercial, con mención en Administración. Profesor Guía: Gustavo AmtmannDarra. Alumnos: Cristóbal Mario Casasus

Vargas, Carilina Daniela Marín López y Katherine Ester Salazar Troncos. Repositorio Académico de la Universidad de Chile: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108020>

Universidad de Talca. Manual del Emprendedor 2016. Vicerrectoría de Innovación y Transferencia Tecnológica. Dirección de Transferencia Tecnológica. Autores: Nidia Rojas Villacura y Carlos Arriagada Sepúlveda. Editores: Juan Pablo San Cristóbal Bustos y Stephany Salinas Lara. Talca, Chile.

Universidad del Desarrollo (UDD) y FUNDES. Amorós, J.E., Gutiérrez, I. y Varela, C. (Editores) (2011). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos. Santiago, Chile: Impreso en Gráfica Andes Impresora.

PORTALES DE INTERÉS

http://ampyme.gob.pa/wp-content/uploads/2015/01/guia_de_usuario-2.pdf

<http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>

<https://innokabi.com/mi-modelo-de-negocio-el-de-siempre/>

<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>

<https://medium.com/@StartWarsLab/claves-para-validar-tu-modelo-de-negocio-la-entrevistacliente-problema-soluci%C3%B3n-303598fa39a2>

<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/pivotar-el-arte-de-redirigir-tu-negocio>

<http://advenio.es/como-analizar-el-entorno-y-los-factores-externos-que-influyen-en-tu-modelo-de-negocio/>

<https://www.entrepreneur.com/article/269219>

<https://leticiadelcorral.com/plan-de-marketing-en-1-hoja/>

<http://www.marketing-free.com/glosario/estrategias-marketing.html>

<https://www.marketingandweb.es/marketing/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>

<https://es.semrush.com/blog/estrategia-ventas-superar-competencia/>

<https://expansion.mx/especiales/2014/06/17/aprende-a-hacer-tu-estrategia-de-ventas>

<https://anatenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>

Nota: Las imágenes fueron tomadas de Google.

https://www.google.com/search?q=google+imagenes&rlz=1C1EJFA_enPA670PA672&oq=google+imag&aqs=chrome.0.0l2j69i57j69i60j0l2.4915j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

ANEXOS



ANEXO 1. INSTRUMENTOS PARA LLEVAR LA CONTABILIDAD EN LAS MIPYME

BALANCE GENERAL – ACTIVOS

Activos corrientes
Dinero en Caja
Dinero en bancos
Cuentas por cobrar
Inventario de materias primas o insumos
Inventario de productos en proceso
Inventario de productos terminados
Otros
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES
Activos Fijos
Maquinaria y Equipo
Vehículos
Depreciación (*)
Muebles y Enseres
Construcciones
Terrenos
Otros
TOTAL ACTIVOS FIJOS
Otros activos
Gastos pagados por anticipado
Otros
TOTAL OTROS ACTIVOS
TOTAL ACTIVOS
(*) DEPRECIACIÓN: La pérdida de valor de los bienes de su negocio (maquinarias, equipos y otros) causada por el desgaste del uso a través del tiempo, va dando una señal de alerta para tener en cuenta reparaciones o reposición. Normalmente, se calcula por el tiempo de vida útil del bien, generalmente establecido en años.

BALANCE GENERAL – PASIVOS Y PATRIMONIO

Pasivos corrientes
Sobregiros
Deudas u obligaciones con bancos
Deudas con proveedores
Anticipos
Cuentas por cobrar
Prestaciones consolidadas
Impuestos por pagar
Otros
TOTAL PASIVOS CORRIENTES
Pasivo a Largo Plazo
Deudas u obligaciones bancarias
Cuentas por pagar
Otros
TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO
Otros Pasivos
TOTAL OTROS PASIVOS
TOTAL PASIVOS
Patrimonio (*)
Capital aportado por el dueño y socios (en caso que los hubiere)
Reservas
Utilidad o beneficio
TOTAL PATRIMONIO
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO
(*) PATRIMONIO: el patrimonio neto de su negocio. Es el cálculo de la diferencia entre activos menos los pasivos. Bienes + Derechos – Obligaciones = Patrimonio neto.

ESTADO DE RESULTADOS (Ingresos – Gastos = Ganancia o Pérdida)

INGRESOS
Ventas brutas de productos o servicios
<i>Menos</i> Devoluciones
<i>Menos</i> Descuentos
<i>Igual</i> Ventas Netas
Menos Costo de Productos o Servicios
Costo de Productos y Servicios
UTILIDAD BRUTA
GASTOS OPERATIVOS
Gastos de Promoción
Gastos Administrativos
TOTAL GASTOS OPERATIVOS
Utilidad de Operación
UTILIDAD OPERATIVA
Gastos financieros
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
Impuestos
UTILIDAD NETA

FLUJO DE CAJA

DETALLE DE INGRESOS
Ingresos por ventas de productos y servicios
Cobro por deudas
Otros ingresos
TOTAL INGRESOS
DETALLE DE EGRESOS
Compra de materiales o insumos
Costos de servicios
Sueldos y salarios
Gastos de Promoción
Gastos de Administración
Amortizaciones
Intereses
Impuestos
TOTAL EGRESOS
SALDO NETO
SALDO ACUMULADO



AmpymePanama