

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
12/01/2013	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	14	2	¿COMO PUEDE CRECER UNA PYME?	25,1x18	\$ 4.070.477

# Bci Educación financiera Bci PARA EMPRENDEDORES



CLASE 12 DE 12 PYMES Este es un programa de educación financiera para personas y emprendedores desarrollado por el Bci y El Mercurio, con el apoyo de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad del Desarrollo, y se publicará quincenalmente en estas páginas. Más información en [www.educacion.emol.com](http://www.educacion.emol.com)

SÁBADO 12 DE ENERO DE 2013

## ¿CÓMO PUEDE CRECER UNA PYME?

Existen diferentes tipos de empresas según su tamaño: micro, pequeñas, medianas y grandes. La principal forma de clasificarlas es de acuerdo al volumen de venta (clasificación SI). Una segunda forma, menos usada, es en relación al número de empleados. La infografía que se publica en la presente página resume las características de cada grupo.

Dependiendo de la categoría de cada empresa, se estará afecto a ciertas leyes, derechos, beneficios, responsabilidades y también determinará el impuesto a pagar. Sin embargo, continuando la recomendación de clases anteriores, permanecer de forma forzada en una categoría, no necesariamente es una buena estrategia. Muchas veces, esta técnica para aprovechar los subsidios, bonos o cualquier otro beneficio, puede afectar el negocio a futuro en temas financieros como el demostrar solvencia para solicitar un crédito o a nivel operativo para comprar, frente a algún proveedor, que se posee la capacidad suficiente para poder cumplir algún pedido.



MÉTODO DE CLASIFICACIÓN	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	EMPRESA MEDIANA	EMPRESA GRANDE
Volumen de ventas anuales (valores en UF)	0,1 a 2.400	2.400,1 a 25.000	25.000,1 a 100.000	más de 100.000,1
Número de trabajadores	1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 o más

En la actualidad, alrededor del 98% de las compañías en Chile son micro, pequeñas o medianas empresas. La tribuna es amplia, las realidades son

distintas y sus necesidades, diversas. Pese a esto, estudios concluyen que son principalmente tres factores los que determinan el crecimiento

de las pymes. En primer lugar, están las habilidades del propietario-director del negocio (comunicación, capacidad de motivar a otros, visión de

negocio, conocimientos de administración financiera y establecimiento de objetivos). En segundo lugar, están los recursos (tangibles e intangibles) que posee la empresa. En tercer lugar, está la capacidad de adaptación al entorno competitivo; estos son factores extrínsecos en donde compete la empresa, su dinámica y la capacidad de generación de redes de cooperación intrasectoriales.

Antes de entrar de lleno en el tema, debo señalar que, desde mi perspectiva, el crecimiento debe considerarse sólo como un síntoma positivo de lo que puede ser una buena administración. Muchas de las pymes con altas tasas de crecimiento demuestran: (1) capacidad reflexiva para desarrollar estrategias y sentido de dirección, y (2) clara lectura y entendimiento de factores internos y externos con los que se debe "aprender a vivir". Estos son los principales aspectos que permiten tener un sentido claro de dirección sobre la evolución futura de las decisiones del negocio.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
12/01/2013	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	14	3	¿COMO PUEDE CRECER UNA PYME?	19,8x12,2	\$ 2.174.034

# Plan estratégico para el crecimiento de pymes

## 1 DEFINIR Y ESTABLECER LOS OBJETIVOS

Cuando hablamos de hacer crecer el negocio ¿en qué estamos pensando?, ¿buscamos tener más clientes?, ¿perseguimos más utilidades?, ¿mayor volumen de ventas? Siempre antes de querer elaborar un plan estratégico es necesario tener claro qué es lo que se persigue. Una vez que se tenga claro el destino al que se desea llegar, es posible comenzar el peregrinaje.

## 2 ANALIZAR LA SITUACIÓN ACTUAL

Es necesario evaluar cómo se está en las áreas que se desean crecer. ¿Cuántos clientes posee el negocio?, ¿cuál es el ingreso actual?, ¿cuáles son los márgenes de ganancia? Es en esta etapa donde surge el clásico FODA. Este es un análisis que surge de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno que la rodean. Nunca un negocio se puede limitar a un espacio físico, ni a una zona geográfica específica. Existen aspectos que van más allá de lo que podemos controlar y éstos pueden afectar el

negocio. Ejemplo de éstos son los avances tecnológicos, cambios en la legislación, valor del dólar, entre otros. Muchas de estas variables podrían utilizarse a favor si somos capaces de predecirlas. Dependiendo de la realidad de cada empresa se encontrarán diferentes cuellos de botella que permitirán mejoras en la producción, oportunidades de captar nuevos clientes, nuevos nichos de mercado, nuevas formas de distribución, etc. Cada decisión tendrá sus riesgos y deben tenerse en cuenta.

## 3 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Comprender por qué los clientes compran su producto es el punto de partida para entender cómo poder lograr que el negocio sea exitoso. Si eres capaz de crear más valor para el cliente que la competencia, vas a ganar el negocio. Éste es el origen de un negocio sustentable. Si la competencia ofrece un producto mejor y más barato, y no fuiste capaz de preverlo, te podrías encontrar con varios problemas que aparentemente surgieron de la nada. Es necesario, por lo tanto, adelantarse a los

escenarios adversos, centrarse en potenciales soluciones y escoger aquella que se considera será la mejor estrategia para el crecimiento del negocio. Para esta etapa ya deben estar respondidas las preguntas: ¿dónde se va a competir? y ¿cómo se va a competir?

## 4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las decisiones estratégicas dependen de los factores internos característicos de cada negocio y la habilidad de dominarlos en un entorno competitivo y dinámico. En el mundo del management no existe ex ante la respuesta correcta, sin embargo, abundan las decisiones erradas. La mejor estrategia siempre dependerá de los recursos específicos con los que se cuente y el manejo que se tenga de las situaciones incontrolables que pueden afectar al negocio. Es necesario mantener un ojo en el presente y tener el otro hacia el futuro. El negocio actual, no necesariamente será el mismo negocio mañana. Si ya se tienen una empresa en crecimiento, es importante preguntarse: ¿el crecimiento del negocio se debió a

decisiones estratégicas correctas o por situaciones externas?

En caso de ser la última, se deberá analizar la durabilidad de estas condiciones y prepararse para que cuando llegue un cambio, la empresa pueda seguir creciendo, o por lo menos, no decaer. Es importante tener presente que las empresas grandes también se enfrentan a estas disyuntivas. Sin embargo, a diferencias de las pymes, éstas cuentan con fondos que permiten (1) contratar consultores que ayudan a trazar mejor los diferentes escenarios y (2) recuperarse en caso de error o hacer frente a los ataques de un potente competidor. La mayoría de las pymes no pueden darse el lujo de cometer errores y es por esta razón que es necesario tener un plan claramente definido.

## COMENTARIOS FINALES

No existe una receta o fórmula mágica en el management que garantice el éxito y pueda ser replicable; por lo tanto, creo que es mejor concentrarse en perfeccionar lo que se hace actualmente en lugar de enfocarse en crecer "agresivamente" cuando, en

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
12/01/2013	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	14	4	¿COMO PUEDE CRECER UNA PYME?	9,3x12,1	\$ 1.011.246

la mayoría de los casos, hay una gran cantidad de aspectos por mejorar. Una vez que mejora la gestión del negocio y el producto o servicio que se entrega, el crecimiento del negocio viene como consecuencia del proceso. Enfocarse exclusivamente en el crecimiento puede llevar a tomar malas decisiones. Muchas veces se ven casos donde la tasa de crecimiento resulta perjudicial. Una administración enfocada impacientemente en el crecimiento puede estar transando, sin saberlo, beneficios de largo plazo por los de corto plazo. Nunca hay que olvidar que un negocio en crecimiento no siempre es un negocio rentable, ya que una empresa puede crecer rápidamente por el consumo de recursos y no por la generación de valor agregado. Grandes sumas de dinero pueden llevar a crecer, pero no aseguran la sustentabilidad del negocio. Más importante que dejarse llevar por el apuro de crecer, reconociendo que sí es relevante, mi recomendación de gestión estratégica es detenerse y reflexionar sobre el negocio con el objetivo de reducir y eliminar las brechas que pueden obstaculizar el progreso futuro.



GUSTAVO ORTIZ

**Carlos Poblete**  
**Profesor de la**  
**Facultad de Economía**  
**y Negocios de la**  
**Universidad de**  
**Desarrollo (UDD).**

Magíster en Ciencias  
de la Administración,  
mención Finanzas de  
la Universidad del  
Desarrollo e ingeniero  
comercial de la misma  
institución.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
12/01/2013	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	14	5	¿COMO PUEDE CRECER UNA PYME?	17,1x14	\$ 2.160.421

## Recomendaciones:



- 1 Operar en un mercado en crecimiento y tener un compromiso con la calidad del producto o servicio que se ofrece.
- 2 Generar redes de apoyo. La interacción con otras empresas permite afrontar en conjunto problemas que pueden ser imposibles de afrontar de forma aislada. Fortalecerlas cada vez que se presente la oportunidad.
- 3 Tratar de no tener niveles altos de endeudamiento en periodos de incertidumbre.
- 4 Ser claro y ordenado con la estructura de costos del negocio. Una empresa no debe subsidiar los gastos familiares ni a otros negocios.
- 5 Si es necesario reducir costos, antes de pensar en despidos, enfocarse en mejorar la productividad.
- 6 Formar una relación estrecha y lazos fuertes con los clientes. Estudios demuestran que las estrategias que apuntan hacia los clientes, ya sea para obtener nuevos o la retención de los actuales, son las que más éxito tienen.
- 7 Mantener cierta diversidad. Esto aplica para proveedores, productos, clientes y mercados. La dependencia sólo acentúa los problemas cuando los recursos son limitados.
- 8 Mantener el foco en las utilidades y no en las ventas, con un buen sistema de control.
- 9 Conocer la legislación, aprovechar las oportunidades que surgen de una economía tan abierta como la chilena.
- 10 Aprovechar las iniciativas que existen de apoyo al emprendimiento, tanto públicas como privadas. Chile se caracteriza por ser un país que fomenta mucho el desarrollo de la actividad emprendedora. Existen numerosos programas y sitios web (muchos ya han sido mencionados en clases anteriores) enfocados en dar apoyos financieros y asesorías de gestión, sólo hay que tomarse el tiempo de buscarlas (¡dada la abundancia, es muy rápido!).

Responde esta encuesta  
y participa por un iPad

Queremos conocer tu opinión sobre qué temas te interesa que abordemos en el programa de Educación Financiera del año 2013.

Para hacer tu votación ingresa al siguiente al sitio:  
[www.educa2013.cl](http://www.educa2013.cl)

\*ENTRE LOS QUE PARTICIPEN SE SORTEARÁ UN NEW IPAD.  
VER BASES EN [WWW.BCLCL](http://WWW.BCLCL)

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Valor Publicitario Estimado
12/01/2013	EL MERCURIO - (STGO-CHILE)	14	6	¿COMO PUEDE CRECER UNA PYME?	25,5x7,6	\$ 1.737.197



*Seguimos reforzando nuestras **medidas** de transparencia*

*Porque en Bci nuestro compromiso es entregarte **información clara,**  
**educación financiera simple** y **asesoría constante.***



Infórmese sobre la garantía estatal de los depósitos en su banco o en [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl) / Infórmese de las condiciones en [www.bci.cl](http://www.bci.cl)