

Proyecto apoyado por



Academia de
Emprendimiento



Módulo 2: Plan de expansión internacional I

ROADMAP ESTRATÉGICO

Christian Kamianski

Profesor Lean Start Up

y Coordinador Académico Proyectos de Emprendimiento MBA UDD

Introducción

Habiendo ya definido los pasos a seguir para crecer, de forma que lo hagamos atendiendo siempre a gestionar un riesgo conocido y controlado, buscaremos **avanzar en tener una hoja de ruta** de cómo ejecutar de aquí en adelante.

Introducción

Buscaremos poner en marcha lo que a mí me gusta denominar **la agenda del dueño de la compañía.**

Es muy común que cuando emprendemos, tengamos **muchos elementos que como socios tenemos que abordar y absorber,** perdiendo el foco de este modo muy rápidamente.

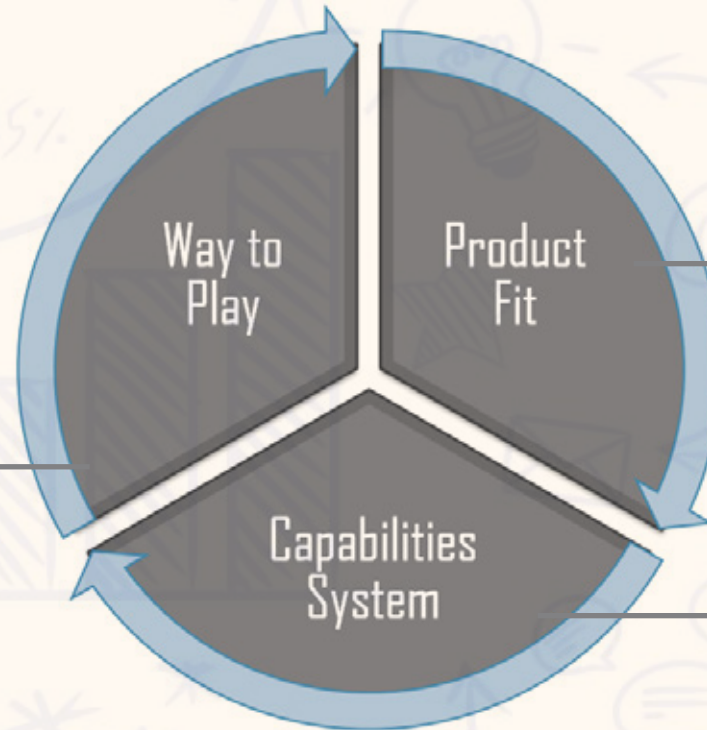
Introducción

El objetivo de esta cápsula es poder **entregar los elementos para poder dar seguimiento** a los elementos clave en los que los socios del emprendimiento deben estar enfocados.



Buscando tener Coherencia Estratégica

¿Cómo vamos a **crear valor** para nuestros clientes en el mercado que atendemos?



¿Qué vamos a **vender** en el mercado que atendemos y a quiénes?

¿Qué necesitamos **hacer** de manera sobresaliente para para entregar y cumplir con nuestra propuesta de valor?

Coherencia Estratégica

A esta altura contamos con claridad sobre la forma de jugar: ¿Cómo vamos a crear valor para nuestros clientes en el mercado que atendemos?



Coherencia Estratégica

También hemos avanzado con el análisis de **potenciales espacios de crecimiento**, desde nuestros productos core, pasando por crecimientos adyacentes y saltos geográficos:

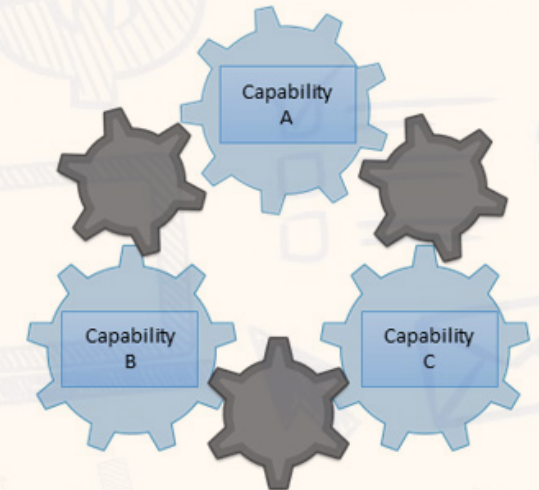
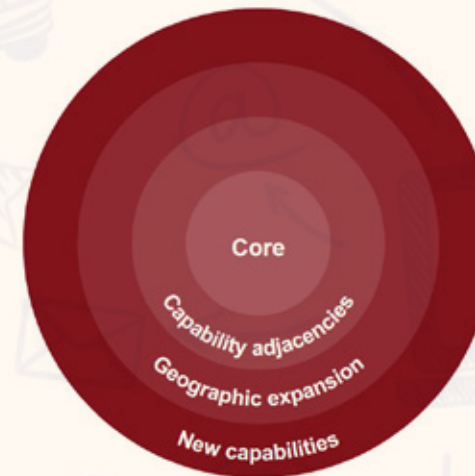
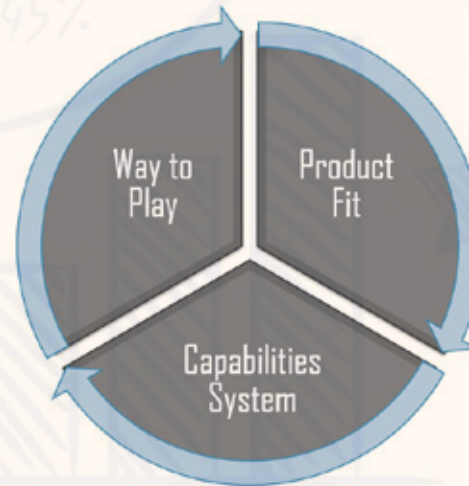
¿Qué vamos a vender en el mercado que atendemos y a quiénes?

Coherencia Estratégica

Sin embargo aún no hemos abordado un elemento clave que es **el sistema de capacidades estratégicas de la compañía**, es decir aquellas pocas cosas que debemos ser capaces de ejecutar de forma sobresaliente y que sean difíciles de replicar, cuando funcionan de manera coordinada.

Buscando tener Coherencia Estratégica

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Socios Clave Icono de dos personas Español: Los socios clave son aquellas organizaciones que, al trabajar con la empresa, contribuyen a su éxito. Inglés: Key partners are those organizations that, by working with the company, contribute to its success. | Actividades Clave Icono de una persona corriendo Español: Las actividades clave son aquellas que la empresa debe realizar para crear valor. Inglés: Key activities are those that the company must perform to create value. | Propuestas de Valor Icono de un documento Español: Las propuestas de valor son aquellas que la empresa ofrece a sus clientes. Inglés: Value propositions are those that the company offers to its customers. | Relaciones con Clientes Icono de un corazón Español: Las relaciones con clientes son aquellas que la empresa establece con sus clientes. Inglés: Customer relationships are those that the company establishes with its customers. | Segmentos de Clientes Icono de una persona Español: Los segmentos de clientes son aquellos grupos de clientes a los que la empresa dirige sus esfuerzos. Inglés: Customer segments are those groups of customers to which the company directs its efforts. |
| Recursos Clave Icono de una persona con una herramienta Español: Los recursos clave son aquellos que la empresa necesita para realizar sus actividades. Inglés: Key resources are those that the company needs to perform its activities. | | Canales Icono de un tubo Español: Los canales son aquellos por los que la empresa llega a sus clientes. Inglés: Channels are those through which the company reaches its customers. | | |
| Estructura de Costes Icono de un documento con una moneda Español: La estructura de costes es aquella que define los costes de la empresa. Inglés: The cost structure is that which defines the costs of the company. | | | Puntos de Ingresos Icono de un documento con una moneda Español: Los puntos de ingresos son aquellos que definen los ingresos de la empresa. Inglés: Revenue streams are those that define the revenues of the company. | |



Sistema de Capacidades Estratégicas

¿Qué nos hace únicos?



Capacidad:

es la habilidad de ejecutar acciones.

¿Qué nos hace únicos?



Capacidad estratégica: es la habilidad de ejecutar acciones de forma confiable y consistente que permita generar un **resultado relevante para nuestro negocio**. Es difícil de replicar por nuestra competencia y genera un valor significativo para nuestros clientes y accionistas.

¿Qué nos hace únicos?

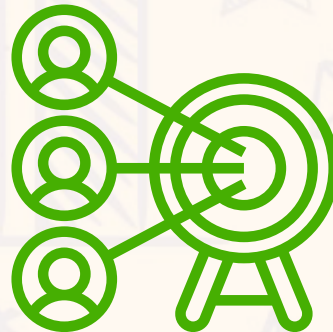


Cada capacidad estratégica identificada (no más de 6, pero no menos de 3) debe tener una clara definición de los siguientes elementos:

Procesos – Personas – Tecnología

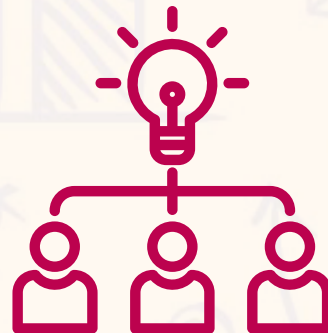
Capacidades estratégicas

Para que quede en claro el concepto podemos decir que una capacidad es **la habilidad de ejecutar acciones.**



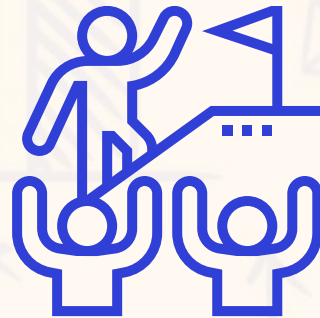
Capacidades estratégicas

Sin embargo, una capacidad estratégica, es **la habilidad de ejecutar acciones de forma confiable y consistente que permita generar un resultado relevante para nuestro negocio.**



Capacidades estratégicas

Suele ser **difícil de replicar** por nuestra competencia y **genera un valor significativo** para nuestros clientes y accionistas.



Capacidades estratégicas

Tenemos que tomarnos el trabajo para cada capacidad estratégica identificada (no más de 6, pero no menos de 3) en poder tener una clara definición de los siguientes elementos:

Procesos, Personas y Tecnología.

Capacidades estratégicas

Es decir, que dada la criticidad que esa forma de hacer las cosas tiene para nuestro emprendimiento, debemos tener



claridad de cómo
lo ejecutamos (los
procesos),

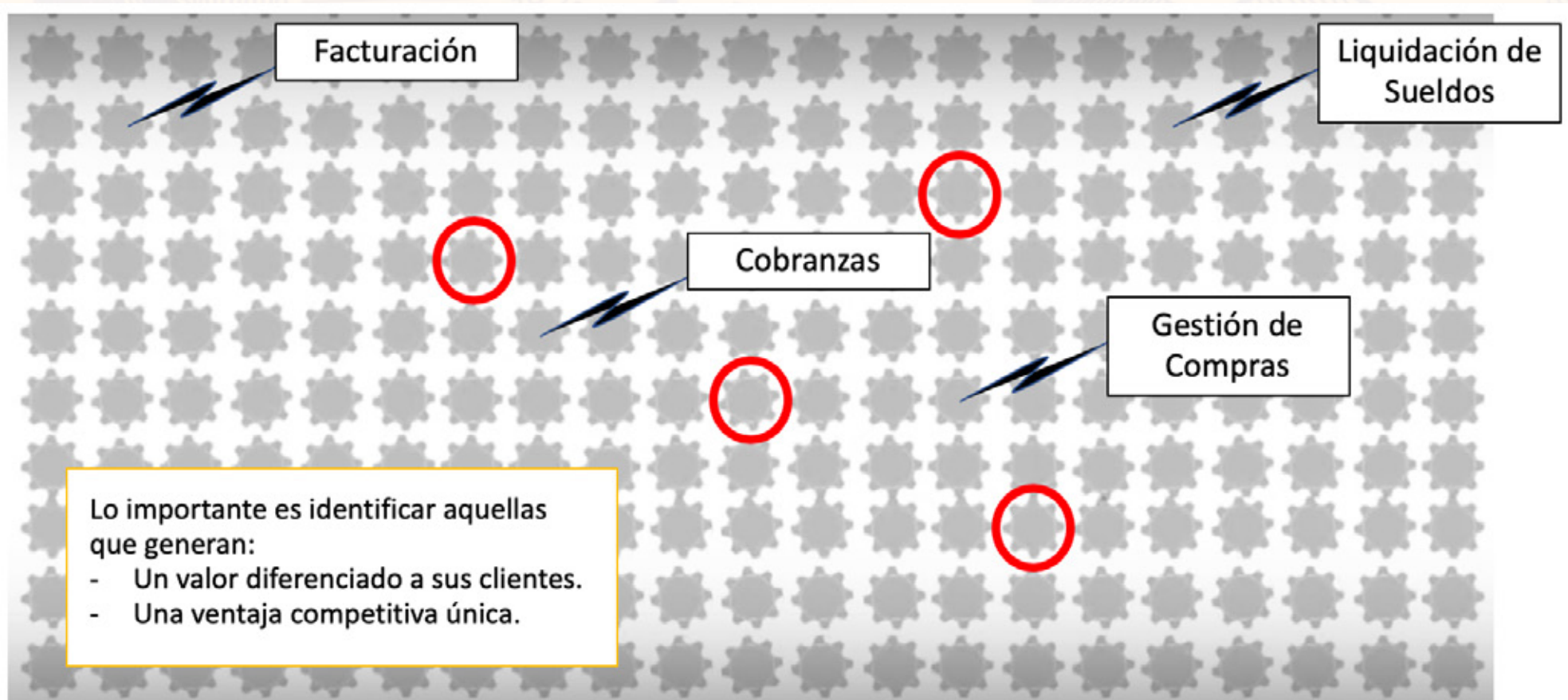


con qué talento
humano (las personas)



y con qué soporte
tecnológico para
que sea eficiente (la
tecnología).

Las compañías tienen cientos de capacidades....



Detalle de las capacidades

Las compañías cuentan con cientos de capacidades desarrolladas, sin embargo, muchas de ellas son cosas que **sus competidores en general también ejecutan y no generan diferenciación alguna, como puede ser el caso de capacidades relacionadas con facturación, cobranzas, liquidación de sueldos.**

Detalle de las capacidades

Sin embargo, va a ser de suma importancia identificar aquellas pocas que como mencionamos no deben ser menos de 3 ni más de 6 que nos permitan **enfocar nuestros recursos de manera que generen un valor diferenciado a nuestros clientes y una ventaja competitiva única.**

**....que cuando funcionan
de forma coordinada, componen un sistema
de Capacidades Estratégicas**



Ejemplo: Frito Lay



Sistema de Capacidades Estratégicas



- **Flota** propia de camiones.
- **Relación** directa con locales a través del transportista.
- **Monitoreo de comportamiento** de productos propios y de la competencia en la estantería.

Sistema de Capacidades Estratégicas



- Ejecución de **promociones** con características propias por locación.
- Capacidad de **probar rápidamente la aceptación** de nuevos productos.
- Retroalimentación rápida hacia áreas de Investigación y Desarrollo.

Sistema de Capacidades Estratégicas

- **Amplia cobertura y variedad** dentro del concepto de snacks.
- **Rápida reacción** ante productos que después de un tiempo no funcionan (eliminación).



Ejemplo: Frito Lay



Para que se entienda el concepto repasaremos un ejemplo.

La compañía Frito Lay, desarrolló sus **sistema de capacidades estratégicas** en base a las tres capacidades que se muestran en el gráfico:

- Distribución Directa a Locales
- Marketing de Consumo
- Velocidad en el Desarrollo de Nuevos Productos

Ejemplo: Frito Lay



Como se puede apreciar el hecho de que estas capacidades se orquesten de forma coordinada en su ejecución, hizo a Frito Lay contar con un sistema que lo hacía difícil de copiar.

Por ejemplo, contar con su **flota propia** de transportistas para distribución de sus productos, lograba tener una relación **directa con los comercios**, pudiendo entender de forma temprana la aceptación o no de nuevos lanzamientos, **retroalimentando consecuentemente a sus áreas de marketing**, e **involucrando a sus equipos de investigación y desarrollo** para ajustar aspectos de los productos que pudiesen no estar funcionando correctamente.

Priorización de Iniciativas ¿En qué tengo que enfocarme para ejecutar la estrategia?

Prioridades Seleccionadas

| | | | |
|---|-------------------------|--|-----------------------|
| Estratégicas <i>Orientadas al crecimiento del negocio (ventas/ingresos)</i> | Prioridad Estratégica 1 | Operativas Orientadas a mejorar el desempeño de las operaciones actuales | Prioridad Operativa 1 |
| | Prioridad Estratégica 2 | | Prioridad Operativa 2 |
| | Prioridad Estratégica 3 | | Prioridad Operativa 3 |

Priorización de Iniciativas

Llegamos entonces a estar en condiciones de poder **definir nuestros focos**, tanto para generación de ventas, que denominaremos **“Iniciativas Estratégicas”**, como para la ejecución de actividades operacionales, que denominaremos **“Iniciativas Operativas”**.

Priorización de Iniciativas

La idea es poder tener una clara distinción entre aquellas no más de 3 iniciativas **foco para vender más**, es decir crecer.

Y otras 3 iniciativas con **foco en ejecutar** nuestra operación de forma sobresaliente.

Priorización de Iniciativas

De forma natural y en base a lo que hemos visto tanto en esta cápsula como en la cápsula de “Estrategia de Expansión”, las iniciativas estratégicas deberían surgir de nuestro análisis de crecimiento, mientras que las operativas, deberían surgir de nuestra definición del sistema de capacidades.

Plan para obtención de los resultados

| | | | |
|-------------------------|----------|-----------------------|----------|
| Prioridad Estratégica 1 | Acción 1 | Prioridad Operativa 1 | Acción 1 |
| | Acción 2 | | Acción 2 |
| | Acción 3 | | Acción 3 |
| Prioridad Estratégica 2 | Acción 1 | Prioridad Operativa 2 | Acción 1 |
| | Acción 2 | | Acción 2 |
| | Acción 3 | | Acción 3 |
| Prioridad Estratégica 3 | Acción 1 | Prioridad Operativa 3 | Acción 1 |
| | Acción 2 | | Acción 2 |
| | Acción 3 | | Acción 3 |

Priorización de Iniciativas

Por último y a los efectos de tener suficiente granularidad en la forma de ejecutar cada iniciativa, buscaremos poder tener asociada a cada iniciativa, ya sea esta, estratégica u operativa, las acciones requeridas para que ella suceda en tiempo y forma y ojalá asociándole algún responsable cuando no seamos nosotros mismos.

¿Por qué fracasan las relaciones entre socios?

Problemas en las sociedades que fracasan:



- Falta de acuerdo en **cuál NO es la estrategia.**
- Falta de acuerdo sobre la **velocidad** de crecimiento.
- Falta del acuerdo en el **objetivo último del emprendimiento** (vender, fondo de inversión, sucesión familiar o salir a la bolsa).

Fracaso de las relaciones entre socios

Finalmente y como aprendizaje después de haber tenido la posibilidad de haber trabajado con muchos emprendedores, **resulta importante tener presente porqué las relaciones entre socios fracasan.**

Fracaso de las relaciones entre socios

Generalmente creemos que se producen quiebres por problemas de dinero, cuando en realidad se ha demostrado que son **tres los principales motivos:**



- Falta de acuerdo en **cuál NO es la estrategia**. Que de alguna manera denota falta de foco y distracción del rumbo establecido.



- Falta de acuerdo sobre la **velocidad de crecimiento**. Es decir, cuando uno de los socios está cómodo en cómo la empresa luce en la actualidad, cuando el otro socio quiere continuar creciendo.



- Falta del acuerdo en el **objetivo último del emprendimiento** (vender, fondo de inversión, sucesión familiar o salir a la bolsa). Cosa que ya conversamos en nuestra cápsula relacionada con la estrategia de crecimiento.

Proyecto apoyado por

