

Proyecto apoyado por



Academia de  
Emprendimiento



## Módulo 2: Plan de expansión internacional I

# ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN

**Christian Kamianski**

Profesor Lean Start Up

y Coordinador Académico Proyectos de Emprendimiento MBA UDD

# Introducción

En esta cápsula vamos a revisar qué elementos son importantes para poder pensar en hacer **crecer y escalar nuestro emprendimiento.**

# Introducción

A esta altura seguramente ya tengamos claramente identificados y validados elementos tales como: **un problema que valga la pena resolver, nuestra solución, producto o servicio,** validados con un grupo acotado de clientes y esos clientes incluso pueden haber comenzado a adquirir lo que ofrecemos.

# Introducción



Vamos a continuación a repasar los pasos a dar para **poder crecer bajo un esquema racional que contempla escalar**, siempre bajo un enfoque que privilegie el emprendimiento con un riesgo conocido y controlado.



# La Estrategia en una Página

Ambición inspiradora que permita definir el objetivo último de la empresa apuntando siempre a lograr un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

Propuesta de valor por cada segmento de mercado al que se atienda. Permite adoptar elecciones claras sobre dónde enfocarse y cómo expandirse. E incluso adaptar el core del negocio al entender mejor las necesidades de los clientes.

Definición del sistema de capacidades estratégicas que permitan a la organización generar fuentes únicas de ventajas competitivas.

► Priorización  
de Iniciativas

► Plan de Acción para Instalar y  
Ejecutar la Estrategia

PROCESO ITERATIVO:  
Revisión permanente durante el proceso



# La Estrategia en una Página



Primero que nada es importante destacar los **elementos que debemos considerar en nuestra estrategia** y que desarrollaremos a continuación.

Tres de los elementos principales, los desarrollaremos en esta cápsula, y ellos son:  
**la ambición, dónde jugar y cómo ganar.**



Y el resultado de trabajar con esos tres elementos nos permitirá **desarrollar un plan,** que básicamente llamaremos **“Roadmap de Expansión”** y que detallaremos en la cápsula correspondiente.





¿Cuál es el objetivo último de la empresa?

¿Qué queremos lograr en los próximos 5 años?

¿Cuáles son los 2-4 objetivos corporativos que queremos perseguir para alcanzar nuestras ambiciones?

¿Esta ambición inspira a tu organización?

¿Cuál es tu negocio core? ¿Estás logrando el máximo potencial del mismo?



# La ambición



Debe ser inspiradora y que permita definir el objetivo último de la empresa apuntando siempre a lograr un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

# La ambición



La definición de la ambición, cuando emprendemos, es algo que **se construye en aprendizajes sucesivos**. Y es más que la visión y la misión que típicamente desarrollan las organizaciones.

# La ambición



**Algunas preguntas que podemos como guía utilizar para comenzar a construirla, son:**

¿Cuál es el objetivo último de la empresa?

¿Qué queremos lograr en los próximos 5 años?

¿Cuáles son los 2-4 objetivos corporativos que queremos perseguir para alcanzar nuestras ambiciones?

¿Cuál es tu negocio core? ¿Estás logrando el máximo potencial del mismo?



# Contar con la claridad suficiente sobre el fin último

Un Emprendedor debe tener como fines últimos, claramente acordados y definidos desde un primer momento, algunas de las siguientes opciones:

- Incorporar Fondo de Inversión.
- Vender.
- Salir a la bolsa.
- Transferir propiedad a línea de sucesión (hijos, familiares, etc.).

# Fin último de la empresa



Algo que suele ser uno de los principales elementos por los cuales los emprendimientos se disuelven es **por no haber acordado entre los socios el fin último de la empresa.**

# Fin último de la empresa



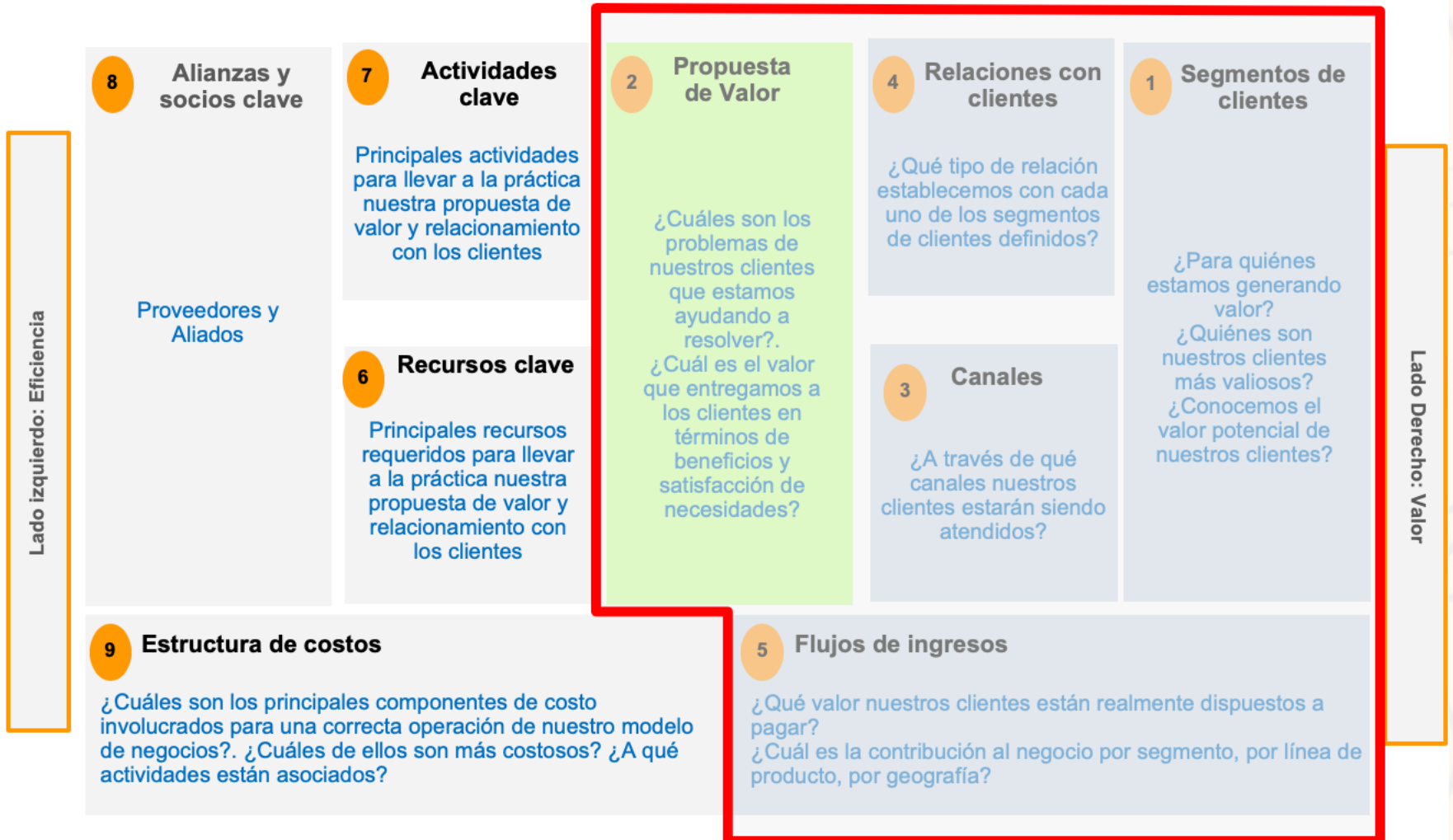
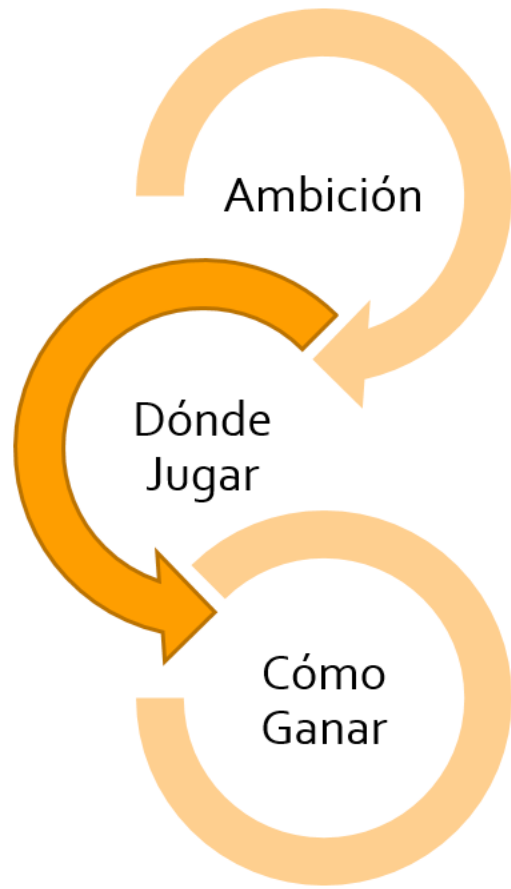
En ese sentido poder tener **algún grado de acuerdo temprano en qué es lo que se quiere hacer con la empresa** suele ayudar mucho a tener foco y alinear recursos disponibles.



# Fin último de la empresa



Generalmente se puede trabajar con un fin claro para incorporar un fondo de inversión, vender, una combinación de ambos, salir a la bolsa o bien dejar la empresa para las familias de los fundadores.



# Dónde jugar



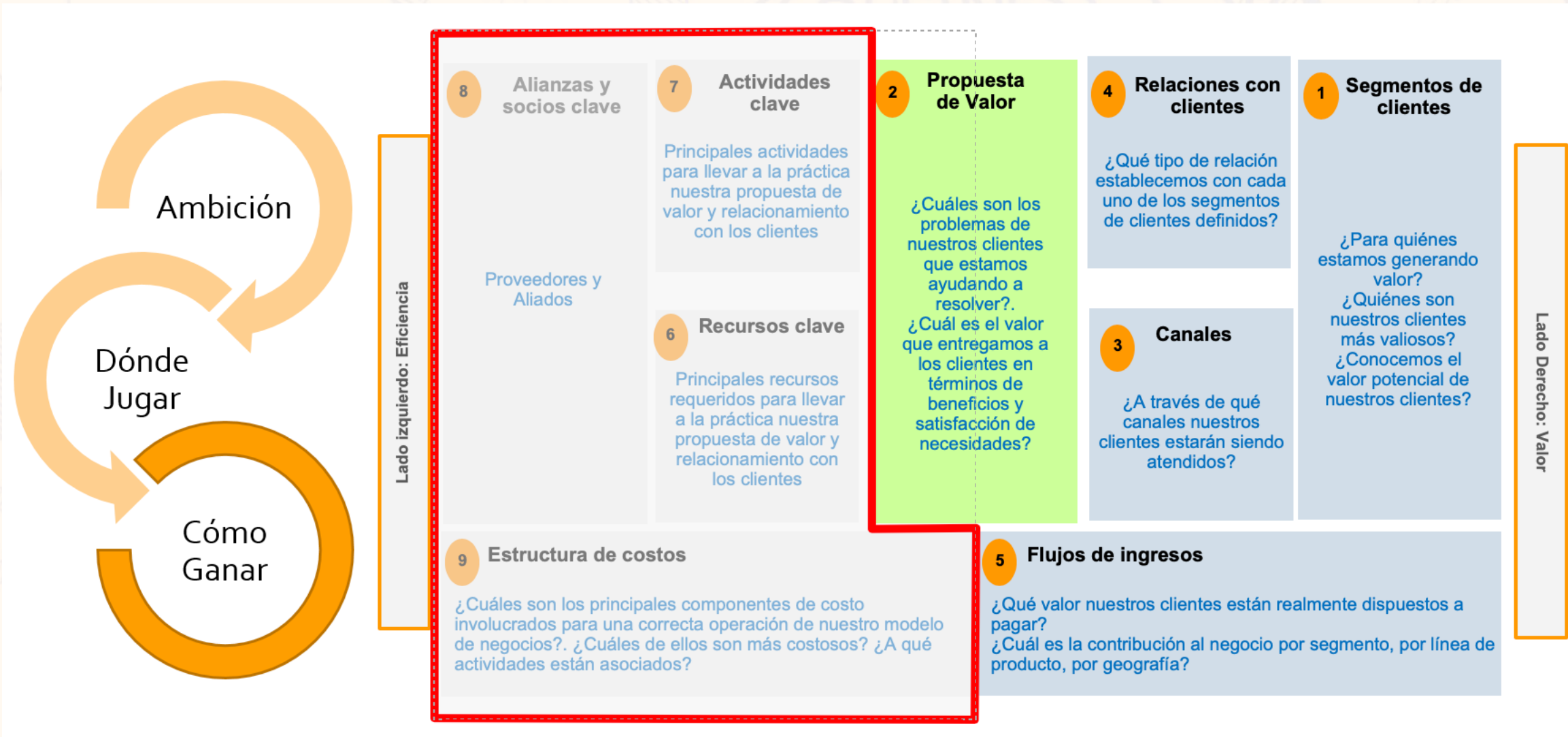
Con respecto con el elemento relacionado con **“Dónde Jugar”**, resulta ser muy práctico revisar que las componentes del lado derecho del modelo de negocios, y fuertemente asociadas con la propuesta de valor y segmentos de mercado, hayan sido claramente desarrollados y madurados.



# Dónde jugar



Estos elementos del Canvas ya los hemos trabajado a través de cápsulas anteriores y no pretenden ser un tema a profundizar en este momento del curso.



# Cómo ganar



Y con respecto con el elemento relacionado con **“Cómo Ganar”**, resulta ser útil revisar que las componentes del lado derecho del modelo de negocios, y fuertemente asociadas a los costos de ejecución del emprendimiento, hayan sido claramente desarrollados y madurados.



# Cómo ganar



Estos elementos del Canvas ya los hemos trabajado a través de cápsulas anteriores y no pretenden ser un tema a profundizar en este momento del curso.

## Aspecto a destacar

En este punto es importante **remarcar que dada la madurez de la empresa al momento de tener que crecer**, se deben tener presentes elementos del modelo de negocios adicionales que antes no habían sido considerados tales como:

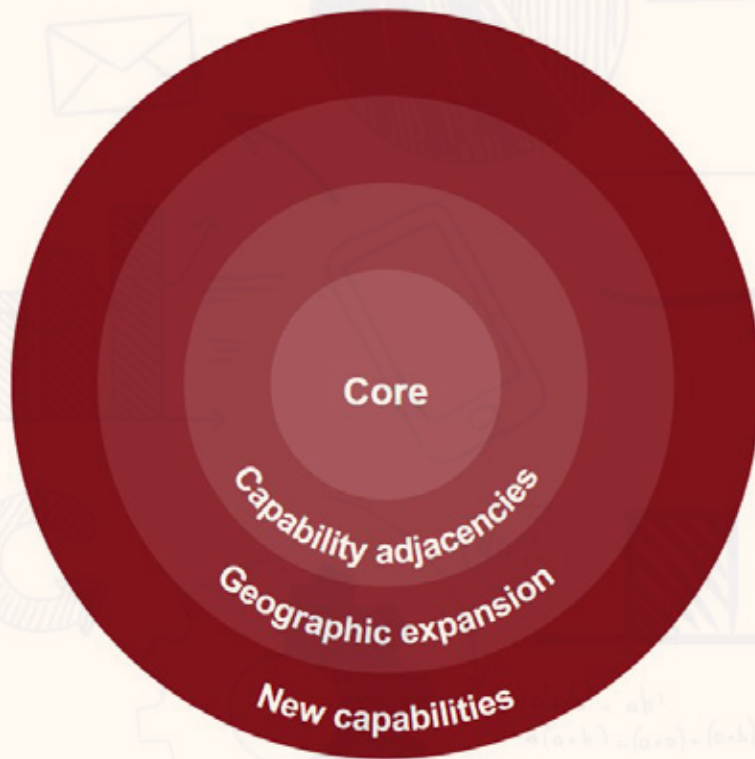
Socios de Negocios, Actividades Clave,  
Recursos Clave y Relaciones con Clientes.

# Análisis de Crecimiento Potencial

Las cuatro vías de crecimiento que exploraremos  
(y en este orden son):

**Core** / espacios de crecimiento con los productos actuales en los clientes existentes.

**Capacidades Adyacentes** / crecer a nuevos segmentos de clientes con los mismos productos actuales, o bien adaptaciones de nuestros productos que no se están ofreciendo en la actualidad (ya sea por no estar desarrollados o no están siendo promovidos), pero que aprovechando el sistema de capacidades establecido, será factible introducirlos en espacios de mercado actuales.



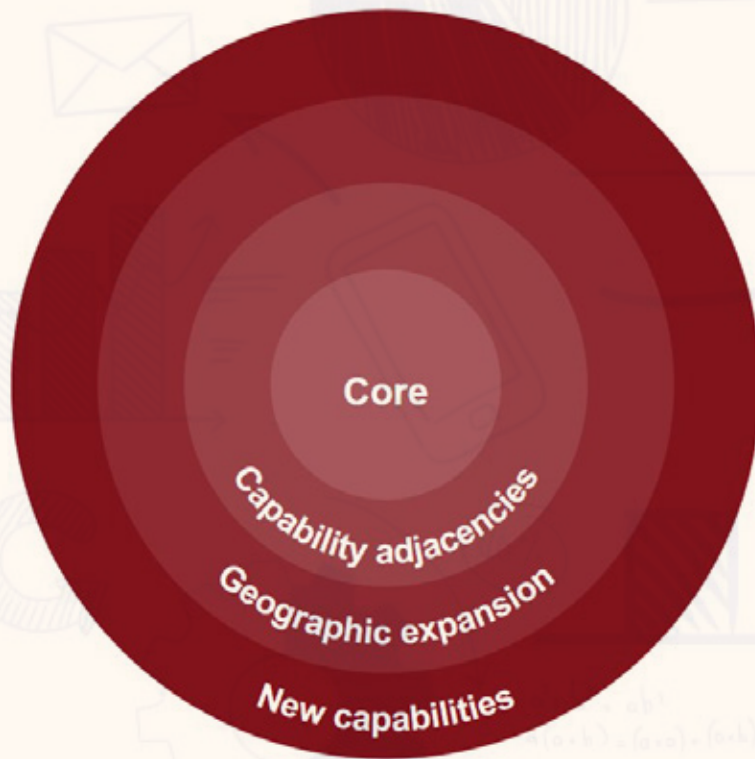


# Análisis de Crecimiento Potencial

Las cuatro vías de crecimiento que exploraremos  
(y en este orden son):

**Expansión Geográfica** / ofrecer el conjunto de productos ya establecido, en nuevos mercados, sin alterar las capacidades clave de la compañía.

**Nuevas Capacidades** / excepcionalmente, desarrollar nuevas capacidades o bien reemplazar alguna de las actuales que alteren la propuesta de valor de la compañía, que permita establecer una nueva forma de competir. Este resulta ser el esquema más riesgoso de crecimiento.



# Análisis de crecimiento potencial

Es así como habiendo tenido claridad sobre nuestra ambición, espacios de mercado y propuesta de valor (dónde jugar) y elementos clave de nuestro modelo operativo (cómo ganar), **llegamos al dilema de plantearnos, por dónde y cómo crecer.**

# Análisis de crecimiento potencial

La forma más apropiada es hacerlo desde el centro del gráfico hacia afuera. Es decir que **primariamente debemos ser capaces de vender lo que hemos demostrado que funciona en los clientes actuales.** Es decir tratar de seguir creciendo donde más nos conocen.



# Análisis de crecimiento potencial



A continuación el salto más natural debe ser el de **crecer o bien a nuevos segmentos de mercado o bien a los mismos clientes** que ya atendemos a través de adaptaciones de nuestros productos y servicios ya existentes.



# Análisis de crecimiento potencial

El salto de la expansión geográfica, suele ser una **tentación que todos los emprendedores tenemos**, sin embargo perdemos de vista que suele ser un salto en el crecimiento que **aporta riesgos**, y por lo tanto no debemos dar el salto al desembarco geográfico, antes de pasar por las etapas anteriores.

## Análisis de crecimiento potencial

Y finalmente, **cuando requiera contar con nuevas capacidades**, no maduras, y que sean necesarias para continuar creciendo, recién ahí **evalúo la inversión requerida** para poder explorar esta forma de crecer, ya que resulta ser la forma más riesgosa de hacerlo y que revisaremos durante la cápsula de conocimiento relacionada con el Roadmap Estratégico.

# Análisis de crecimiento potencial

Productos / Servicios	Cientes Actuales / Early Adopters	Nuevos Clientes (Segmentos) / Formatos / Canales	Nuevas Geografías
Producto A	Cliente 1		
Producto B	Cliente 2		
Producto C	Cliente 3		
Producto D	....		
Producto E	....		

# Matriz de crecimiento potencial

Por último una buena forma de abordar cómo desarrollar esta lógica que acabamos de compartir, es la de **completar la siguiente matriz como referencia práctica.**



# Matriz de crecimiento potencial

Podemos en la primera columna **enumerar nuestros productos y/o servicios** que hoy tenemos disponibles e identificar quiénes nos están comprando.

# Resumen

PROCESO ITERATIVO:  
Revisión permanente durante el proceso



Ambición inspiradora que permita definir el objetivo último de la empresa apuntando siempre a lograr un crecimiento rentable y sostenible en el tiempo.

Propuesta de valor por cada segmento de mercado al que se atienda. Permite adoptar elecciones claras sobre dónde enfocarse y cómo expandirse. E incluso adaptar el core del negocio al entender mejor las necesidades de los clientes.

Definición del sistema de capacidades estratégicas que permitan a la organización generar fuentes únicas de ventajas competitivas.

▶ Priorización de Iniciativas

▶ Plan de Acción para Instalar y Ejecutar la Estrategia

# Resumen



Como resumen de lo aprendido en esta cápsula, podemos decir que hemos:

Definido la ambición, tratando que sea superadora y nos ayude a no desenfocarnos.

Dónde jugar y cómo ganar.



# Resumen



Como resumen de lo aprendido en esta cápsula, podemos decir que hemos:

Explorar las formas de crecer, bajo una lógica del riesgo involucrado en dar un salto geográfico como primer intento que nos nace naturalmente dado el atractivo del tamaño de otros países, cuando en realidad resulta ser un salto que hay que dar, habiendo crecido de forma sólida donde hemos nacido como emprendimiento.

En la cápsula denominada “Roadmap Estratégico” revisaremos cómo a partir de este lineamiento de cara al crecimiento, pondremos foco en las iniciativas a ejecutar como hoja de ruta de nuestra empresa.



Proyecto apoyado por



**Academia de**  
Emprendimiento

