

TALLER DE PLAN DE EXPANSIÓN

Módulo 1

ETAPA 3- PITCH SÓLIDO

La expansión del negocio debe estar en el horizonte de todo emprendedor, debe ser parte de las tareas diarias la búsqueda y adquisición de nuevos clientes, desplegar acciones que permitan crecer en volúmenes de ventas e introducir mejoras operativas que agilicen a la empresa; Por tanto, ¡el momento adecuado para crecer es: **¡hoy!** Pero no solo crecer para mejorar las ventas, la cuota de mercado, el beneficio o el tamaño de la organización, sino también para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias a las economías de escala y a los efectos en la experiencia que se ofrece.

Pero así también, debe estar presente la habilidad de planificar, es decir, tomar decisiones ponderando los riesgos, evaluar escenarios presentes y futuros, apuntar a segmentos de clientes en los cuales puede ofrecer una propuesta de valor superior, y en función de estos parámetros imponerse metas y escoger indicadores que permitan estimar la medida del éxito en la estrategia diseñada. Construir una hoja de ruta permite estar preparado para crecer y así evitar los problemas comunes que se presentan cuando se avanza sin planificación.

Cuando hablamos de crecimiento del negocio, debemos diferenciar entre crecimiento orgánico y crecimiento inorgánico o externo.

Toda empresa debe pretender crecer para sobrevivir en el mundo empresarial, que se caracteriza por ser competitivo. Cuando este aumento en el volumen de negocios se produce combinando recursos propios de la empresa, recibe el nombre de **crecimiento orgánico**. Ejemplos de crecimiento orgánico, el aumento de ventas gracias a acciones de marketing, incorporar nuevos productos, abrir una nueva tienda, ampliar las capacidades de producción, introducir nuevos productos, etc.

En cambio, el **crecimiento inorgánico** se alcanza cuando el volumen de negocios proviene de recursos obtenidos por otras empresas, sean estas, parte de la

competencia o pertenecientes a otros mercados. Ejemplos: Adquisiciones de empresas, fusiones, alianzas estratégicas, integración vertical u horizontal, entre otras opciones.

Ya definidos estos dos tipos de crecimiento, conozcamos cuáles son las estrategias básicas de expansión. Nos basaremos en la Matriz de Ansoff, o matriz mercado/producto. En ella se propone cuatro estrategias básicas de crecimiento y fáciles de implementar.



Revisemos cuáles son estas estrategias:

1. **Estrategia de penetración en el mercado.** Corresponde al primer cuadrante de la matriz, es decir, una estrategia que toma como base el actual segmento de mercado y los actuales productos de la empresa. Consiste en crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Así pues, se persigue aumento de la participación en los mercados en los que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia: en primer lugar, que los clientes actuales consuman más productos y servicios; en segundo lugar, atraer clientes de los competidores; y, en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no

compran en la actualidad en este formato comercial. Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno/orgánico (por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias) o a través de un crecimiento externo/inorgánico (por ejemplo, a través de la compra o fusión de empresas competidoras). Ejemplos: la estrategia de penetración del mercado es la estrategia más utilizada por las empresas de distribución comercial. Esto se debe a que es la estrategia que conlleva un menor riesgo, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, es decir el desarrollo del negocio básico, sobre el que se posee un alto conocimiento. Es la estrategia que utiliza el feriante, al decirle “Lleve 2 kilos en x cantidad de dinero”, o el supermercado, cuando promociona “lleve 3 y pague 2”.

2. **Estrategia de desarrollo del mercado.** Segundo cuadrante de la izquierda, donde nos basamos en el producto actual y diseñamos la estrategia para buscar nuevos mercados. Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas. El sector del vending es un ejemplo de cómo desarrollar el mercado, aunque la estrategia más tradicional ha consistido en la internacionalización de la compañía, mediante el desarrollo de nuevos mercados geográficos. Un ejemplo lo encontramos en los productos de Coca Cola: las variedades Zero y Light.

- 3. Estrategia de desarrollo del producto.** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales. Un ejemplo típico es la aparición de nuevas videoconsolas como la Wii o la PlayStation 3 que han venido a sustituir a los anteriores modelos, apuntando al mismo segmento de mercado, pero renovando el producto.

- 4. Estrategia de diversificación.** Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados. La diversificación de una empresa responde a necesidades de seguir creciendo en otros mercados cuando el mercado actual se encuentra saturado o razones estratégicas. Un ejemplo lo entrega las empresas del grupo Matte, que abarcan desde bancos hasta activos energéticos. O en el caso de Coca Cola, con sus productos Fanta, Sprite, jugos y otros bebestibles.