

1. Introducción:

Bienvenidos a este nuevo curso de formación empresarial, denominado “Expansión de empresas”, el que forma parte del Viaje del Emprendedor de Corfo y es traído a ustedes por la Universidad Católica de la Santísima Concepción.

Si hoy le preguntan: ¿Quién quiere multiplicar sus ventas? De usted será uno de quienes levantarían la mano. La expansión debe estar en el horizonte de cada emprendedor que acierta en solucionar una necesidad del mercado y se la ofrece al segmento de clientes que valora su solución. ¿Pero cómo crecer? ¿En qué minuto buscar este objetivo? ¿Qué herramientas son útiles para encausar el rumbo?

La expansión del negocio es, entonces, nuestro norte, pero veremos que crecer sin estar preparados nos puede traer múltiples problemas. Por nombrar algunas posibilidades:

- Falta de espacio para el almacenamiento de productos o materia prima que necesitas adquirir;
- Colapso de los diferentes departamentos de la empresa;
- Afectar la calidad de los productos;
- Sobrecarga de trabajo para tus empleados y hasta para ti;
- No poder cubrir la demanda que te están solicitando e ir perdiendo clientes;
- Enfrentarte a un mercado totalmente desconocido que no sepas abordar.

En este curso revisaremos qué factores nos indican que es momento de buscar el crecimiento del negocio, qué cuidados debes tener antes de abrir nuevas tiendas o buscar expandir las operaciones.

Nos preguntaremos qué opciones tenemos para crecer, cuáles son las diferentes estrategias para expandir tu negocio, y exploraremos la herramienta Plan de Expansión. Nos centraremos en conocer cada uno de los tópicos que debe abordar este Plan y por qué es tan importante.

Entonces, es hora de comenzar a navegar por el curso, que disfruten el viaje.

2. ¿Cuál es el momento de pensar en la expansión?

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.

3. Plan de Expansión

En el punto anterior analizamos el momento para crecer y algunas estrategias de crecimiento para el negocio. En esta sección abordaremos la herramienta Plan de Expansión, su utilidad y la información que debiera contener.

Cuando el crecimiento se persigue a través de nuevas y significativas inversiones, se recomienda confeccionar un Plan de Expansión. Básicamente se trata de una herramienta estratégica, un documento que expone en lenguaje sencillo y detallado información de la empresa, presenta un análisis interno y externo de la organización empresarial, analiza el mercado, define la estrategia a seguir, los objetivos de mediano plazo, acciones, presupuesto, financiamiento y metas con sus respectivos indicadores.

El Plan de Expansión debe ser la brújula que nos permitirá darle un sentido a las acciones que se desarrollarán para alcanzar los objetivos, junto con aportarnos las fórmulas para evaluar el éxito del negocio.

¿Qué elementos debe contener un Plan de Expansión?

En primer lugar, debe contener una **Descripción General** de la empresa. En esta sección se debe exponer la historia de la empresa, misión y valores, los productos y/o servicios que ofrece. También se debe aportar el segmento de clientes que apunta, la propuesta de valor y los objetivos que persigue la organización a mediano o largo plazo.

Una segunda sección debe corresponder a un **Análisis de la empresa**, con foco en las Fortalezas: ¿Qué se ha logrado en los años de funcionamiento? Informar cuáles son sus activos clave, si existen alianzas estratégicas, los elementos que le diferencian de la competencia, los éxitos o hitos alcanzados y resaltar los recursos humanos especializados con los que cuenta. Incorporar el análisis FODA pero dando mayor atención a las Fortalezas. Es importante que, una vez establecidas las debilidades de la empresa, se incorporen acciones a modo de plan de mejoras. Las oportunidades que se intenta capturar también deben ser establecidas en esta parte de la hoja de ruta.

Un tercer elemento a incluir es el **Estudio de Mercado**. Corresponde a un análisis de la situación actual del mercado, quiénes son los principales competidores, qué opinan los clientes de la competencia, ¿cuál es la correlación de fuerzas actuales entre los actores del mercado? Debemos acudir a fuentes confiables para conocer parámetros como el crecimiento promedio, ticket promedio de venta, consumo per cápita, volúmenes de venta y otras variables que puedan ser de interés. Estudiar posibles cambios en las regulaciones y, es muy importante, detectar tendencias que nos den luces del futuro de la industria. Si es posible, realizar focus group y/o encuestas con clientes potenciales.

Proyecciones financieras. Es un apartado muy importante, porque nos debe entregar toda la información correspondiente a la proyección de ingresos y egresos que se tendrá para los próximos años (mínimo proyectar un año). En esta sección se debe estimar la inversión que se requiere para llevar a cabo el plan, el flujo de caja para los años siguientes a la puesta en marcha del proyecto, análisis de costos, rentabilidad de la inversión y parámetros financieros que nos ayuden a estimar la viabilidad económica de la expansión. Es necesario recalcar que en esta proyección de ingresos y gastos debe considerarse todos los costos incrementales relacionados con la expansión (arriendos, pagos a personal, habilitación de espacios, proveedores, mantenciones de infraestructura y maquinarias, intereses, impuestos, etcétera. También debe contener las fuentes de financiamiento que se utilizarán.

La quinta sección corresponde al Plan de acción: Se trata del conjunto de acciones que se desarrollarán para alcanzar los objetivos del plan. Son los pasos a seguir, la receta que se ha escogido para afrontar el desafío con éxito.

Estrategia de Marketing. En esta sección se debe incluir todas las herramientas de marketing que se utilizarán, los plazos, tipos de campañas, las características de los productos/servicios, la propuesta de valor y cómo se dará a conocer. Aquí se pueden utilizar líneas para abordar la experiencia del cliente, la historia que contará el producto o aspectos relacionada con adquisición y fidelización de clientes.

Indicadores y metas: Debemos incorporar los parámetros que mediremos para saber si estamos en el camino adecuado, junto con las metas que esperamos alcanzar para cada indicador. Es imprescindible identificar unos pocos indicadores que nos entreguen información clave acerca del éxito del negocio.

Otros elementos pueden ser incorporados como anexos, pero no olvides que tu plan debe ser claro, un equilibrio entre el detalle y lo conciso, fácil de entender y que entregue a todo aquel que lo tenga en sus manos la información necesaria para cumplir con los objetivos y metas. Sus primeros destinatarios deben ser tus colaboradores, pero también puede interesar al banco en que buscas financiamiento, a inversionistas o futuros aliados estratégicos.

De esta forma, hemos conocido qué es el Plan de Expansión y hemos abordado la información que debe contener. Te invitamos a que continúes revisando el contenido del curso para que analicemos qué errores no se deben cometer en el proceso de expansión del negocio.

4. ¿Qué errores no se deben cometer?

En videos anteriores abordamos el minuto para crecer, las diferentes estrategias que existen para expandir el negocio y el Plan de Expansión. En esta sección hablaremos de los errores comunes en los que incurren muchos emprendedores cuando se enfrentan a la fase de expansión.

Si está pensando en expandir su negocio, tome nota y evite caer en estos errores.

El primero, **crecer sin un plan**. ¿Es posible tener éxito sin planificar? Por supuesto! Pero también se cometerán más errores y será más costoso. Como revisamos anteriormente, construir un plan no es complejo y nos puede ahorrar tiempo de aprendizaje y mucho dinero.

El segundo error muy común: **no tener un Plan B o Plan de Contingencia**. Nadie espera fallar cuando inicia un nuevo proyecto, pero es una posibilidad. Hay eventualidades que se pueden prever y prevenir o, al menos, planificar caminos alternativos por si se llegan a presentar inconvenientes que desvíen los resultados. Para ello, diseñar un plan de contingencia e incluirlo en plan de expansión puede ser muy útil para evitar el descontrol ante situaciones inesperadas que impiden el crecimiento del negocio o que se alcancen los objetivos, así como ganar tiempo en implementar acciones correctivas. Dentro de las propuestas puede existir algún fondo de reserva al que se pueda acceder para hacer frente a resultados negativos, sin afectar la caja del negocio.

Desconocer el **punto de equilibrio**, es decir, aquel monto de ventas donde no se obtienen utilidades ni pérdidas. El punto de equilibrio debe ser la primera meta de ventas de todo negocio.

Expandir operaciones sin contar con **herramientas tecnológicas** adecuadas. Por ejemplo, Es común que el pequeño empresario abra una nueva sucursal sin incorporar un sistema de inventario en línea. O que se transforme en importador para favorecerse de las ventajas que eso trae en términos de costos, y vea aumentar las unidades en bodega, ampliar la variedad de productos, pero que al no contar con un sistema sofisticado para gestionar las existencias, se encuentren con

mermas, robo hormiga, productos que se quedan al fondo de la bodega, etc. Problemas que se ahorrarían con software que hoy tienen bajos costos mensuales.

No utilizar múltiples plataformas de venta en línea. Además de la facilidad para instalar tu propio canal de ventas online, hoy existen diferentes Marketplace a través de los cuales se puede vender en línea y que ofrecen gran cantidad de visitas: mercadolibre, Linio, Falabella.cl, Ripley.cl, etc. La noticia es que debieran estar presentes en todos los canales de venta que apunten al mismo segmento de clientes que sus negocios abordan. De esta forma, la idea es que en su canal propio opere con un margen atractivo, y que los canales externos entreguen volúmenes de ventas.

Otro error, cuando se opera con canales propios y Marketplace externos, no incorporar un **módulo web que sincronice el stock** de todos los canales digitales. De esta forma ahorrará tiempo y sacará mayor provecho a cada canal.

No asesorarse por los profesionales adecuados para cada desafío. El ecosistema empresarial es cada vez más robusto. Existen en él múltiples actores que pueden guiar o aconsejar en cada paso de crecimiento. Por poner algún ejemplo, si quiere iniciar una franquicia, es necesario que se asesore por abogados especializados en la elaboración del documento maestro. De lo contrario, detalles que queden sin incorporarse pueden traer desagradables y costosos juicios, o dejar caer información valiosa en manos de la competencia. Utilice cláusulas de confidencialidad.

No expandir cuando el negocio está en su momento de mayor éxito. Si sus ventas han tenido un alza sostenida, pero en los últimos meses se encuentran estancadas, es momento de formular estrategias para expandir su negocio. Un modelo de negocios aceptado por tus clientes es el mejor insumo para diseñar la expansión.

No considerar **financiamiento adicional** a modo de capital de trabajo, para operar los primeros meses.

Ausencia de control, no realizar mediciones periódicas de la marcha del negocio.

Su **modelo de negocios** no será eterno. Revise permanentemente la forma en que crea valor, observe a la competencia o mercados similares y reformule o actualice su modelo de negocios para evitar la obsolescencia o la copia. No se enamore de su modelo de negocios, actualícelo a lo que sus clientes necesiten, son ellos los que deben amar su propuesta de valor.

5. Conclusiones

Y así estamos llegando al final del curso Expansión de Negocios. Hemos concluido que la meta de un emprendedor debe ser el constante crecimiento del negocio. Para ello, podemos enfocarnos en el crecimiento orgánico, es decir, crecer de forma natural con los recursos propios de la empresa. También podemos optar por el crecimiento inorgánico, es decir, crecer favoreciéndonos de lo que han generado otras empresas. En esta posibilidad abordamos las alternativas de adquisiciones, fusiones, alianzas estratégicas, integración vertical u horizontal.

Revisamos cuatro estrategias básicas: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación, fáciles de implementar.

Conocimos el Plan de Expansión como una herramienta estratégica, necesaria para ser una brújula que nos indique el camino a seguir durante el crecimiento del negocio, nos entregue las métricas para evaluar el éxito de las acciones comprometidas y nos evite cometer errores por improvisación.

Y hablando de errores, repasamos algunos de los desaciertos que se producen habitualmente en etapas de crecimiento. Les sugerimos seguir estas recomendaciones:

- acostumbre a planificar
- elabore planes de contingencia
- calcule el punto de equilibrio
- incorpore herramientas tecnológicas a la administración de su negocio
- construya una estrategia digital basada en diferentes canales de venta en línea

- busque asesoría, construya redes de apoyo
- si su negocio está en su apogeo, diseñe la siguiente fase de expansión
- Considere financiamiento para los primeros meses de operaciones
- Controle periódicamente la marcha del negocio
- No se enamore de su modelo de negocios, actualícelo a lo que sus clientes necesiten, son ellos los que deben amar la propuesta de valor que ofrece.

Éxito con su negocio, nos encontramos en un siguiente curso.

