

# Expansión Regional: de Chile a LATAM



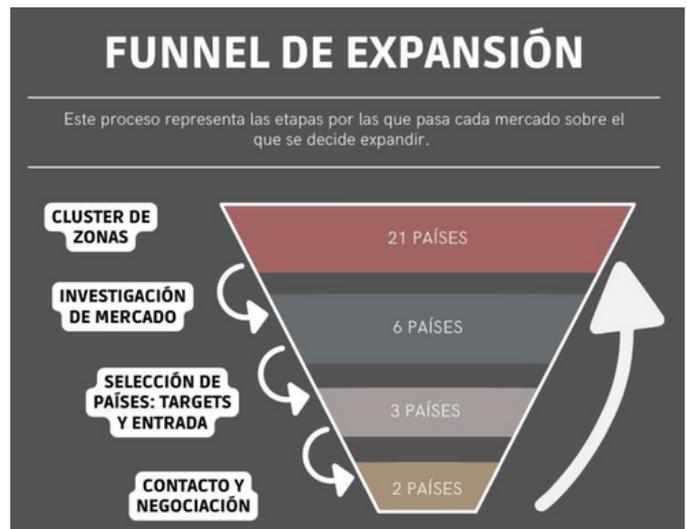
Por Alfonso Oramas V., MBA  
Consultor de negocios para Tracklink Internacional



Con el retorno a la normalidad tras la pandemia, la posibilidad de buscar nuevos mercados se convirtió en una necesidad para muchas compañías ecuatorianas. Las fronteras dejaron de ser límites para expandir negocios y se han convertido en desafíos importantes para potencializar servicios, productos e industrias. Factores adicionales como la diversificación de riesgo (diversificar riesgo país), y la innovación constante de empresas internacionales son un llamado de alerta para que negocios locales salgan a competir y a adaptarse en mercados distintos al ecuatoriano.

Al igual que una brújula ayuda a navegar en aguas abiertas, tener un proceso es fundamental para eliminar incertidumbres asociadas al proceso de expansión. Y aunque cada industria y compañía debe entender su propio proceso, el siguiente es un método que utilizamos para revisar las posibilidades de entrar en distintos países. Hemos exportado procesos de ventas relacionados como el pipeline, que mide los diferentes estados de todo el recorrido comercial, para construir nuestro propio pipeline de expansión regional.

El proceso expansión que hemos definido para nuestro grupo consiste en elegir un universo de países e ir filtrando parámetros y encontrar qué país ofrece la mejor oportunidad para expandirnos.



## 1) Cluster de Zonas

En esta primera etapa creamos distintos clusters de zonas, que se pueden dividir por países, regiones, provincias. En el caso específico que usamos con Tracklink para entrar en Chile, creamos 3 clusters de países en el que están determinados por los siguientes parámetros: población, PIB, idioma, venta automotriz (autos nuevos y usados).

Los clusters están divididos dependiendo del desafío que impone entrar a cada país, siendo el cluster 1 el más accesible y el #3 el más desafiante. En este caso Panamá está dentro del cluster #1, y España o EEUU están en el cluster #3. Chile fue parte del cluster #2.

Cluster Países								
Países	PIB- billon	Población - en millon	Idioma	Cluster	Presencia Compañía	Venta Automot	Vehiculos nuev	Vehiculos usad
EEUU	xxx	xxx	Inglés	3	No	xxx	xxx	xxx
Brasil	xxx	xxx	Portugues	3	No	xxx	xxx	xxx
México	xxx	xxx	Espanol	3	No	xxx	xxx	xxx
España	xxx	xxx	Espanol	3	No	xxx	xxx	xxx
Colombia	xxx	xxx	Espanol	2	No	xxx	xxx	xxx
Argentina	xxx	xxx	Espanol	2	No	xxx	xxx	xxx
Perú	xxx	xxx	Espanol	2	Si	xxx	xxx	xxx
Chile	xxx	xxx	Espanol	2	Si	xxx	xxx	xxx
Venezuela	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx
Ecuador	xxx	xxx	Espanol	1	Si	xxx	xxx	xxx
Bolivia	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx
Paraguay	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx
Uruguay	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx
Costa Rica	xxx	xxx	Espanol	1	Si	xxx	xxx	xxx
El Salvador	xxx	xxx	Espanol	1	Si	xxx	xxx	xxx
Guatemala	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx
Honduras	xxx	xxx	Espanol	1	Si	xxx	xxx	xxx
Nicaragua	xxx	xxx	Espanol	1	Si	xxx	xxx	xxx
Panamá	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx
Dominicana	xxx	xxx	Espanol	1	No	xxx	xxx	xxx



## 2) Investigación de Mercado

La segunda etapa consiste en armar un mix de países que estén en distintos clusters, y que a priori nos interese entrar. Luego a estos países debemos meterlos en el funnel de expansión cuyo objetivo debe ser un análisis más claro de los países que más valor añadirían al proceso. En esta etapa entendemos la información general del mercado, quiénes son los stakeholders en nuestra industria, que información pública acerca de competidores podemos conseguir, y quiénes son nuestros contactos para aterrizar en el país.

## 3) Selección de Posibles Países

La tercera etapa consiste en definir en qué países estamos interesados en entrar. Generalmente en nuestro proceso de investigación entran 6 países, y a la etapa de selección para expandirnos entran solo 3. En este momento canalizamos la búsqueda hecha previamente, nos ponemos en contacto con los jugadores críticos para poder iniciar operaciones, y nos empapamos de información relacionada con el mercado local, es decir nos convertimos en expertos en la industria del país donde vamos a entrar.

## 3) Definición Target y Métodos de Entrada

Esta es la fase más sensible de todo el proceso, el momento cuando decididos que vamos a ir adelante en ese país. En esta etapa tenemos que contestar distintas preguntas, ¿hay algún socio estratégico que nos acelere el crecimiento si comenzamos desde cero, o es preferible comprar una operación rentable y constituida?, ¿qué empresas cumplen con los parámetros que estamos buscando respecto a facturación y tamaño?, ¿existen sinergias evidentes con nuestras operaciones en algún otro país?

## 5) Contacto y Negociación

En esta última etapa del proceso de expansión (después pasa al pipeline operacional), hacemos contacto con las compañías que estamos interesados en comprar, o con los socios con quienes vamos a entrar. Es el momento en el que expresamos nuestro interés de compra, y comenzamos a estudiar las operaciones de los targets para valorizarlas y poner un precio a la oferta.

Dependiendo la información pública en cada mercado, durante este proceso podemos apoyarnos en consultores o bancos de inversión que trabajen en M&A y puedan agilizar el proceso.

## Conclusión

Este es un método referencial y resumido de como afrontamos con Tracklink la necesidad de buscar nuevos mercados en la región. Una vez completadas estas fases, comienza otro trabajo más importante de mantener el crecimiento que se ha proyectado en los nuevos países. Es un proceso continuo, ya que en la medida que nuestra compañía siga creciendo los parámetros que buscamos para expandirnos van a evolucionar, y así volvemos a trabajar sobre el mismo funnel desde el punto inicial.

Independiente de la metodología que cada compañía utilice para expandirse fuera de Ecuador, lo importante es tener un proceso que nos permita medir nuestros esfuerzos, y nos guíe en un camino con tanta incertidumbre.

SÍGUENOS EN: [intervalores.com.ec](http://intervalores.com.ec)



INTERVALORES es una casa de valores constituida bajo la ley ecuatoriana y está autorizada para operar en el mercado de valores del Ecuador por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y por las Bolsas de Valores del País. La compañía se encuentra inscrita en el Registro del Mercado de Valores a partir del 13 de enero de 2010. Aprobada bajo resolución No. 2010.2.06.00087



info@intervalores.com.ec | Chile 329 y Aguirre, 4to. piso.  
t. (+593) 4 2329-629/2327-274 | Copyright 2021© Intervalores  
Casa de Valores, S.A. Todos los derechos reservados.