



Seminarios virtuales Miércoles del exportador

# Lean Startup aplicado al ámbito exportador

Lima, 22 de mayo de 2024



**Juan Miguel  
Galeas**

**Director – Galeas Group**

[juanmiguel@galeasgroup.com](mailto:juanmiguel@galeasgroup.com)

[www.galeasgroup.com](http://www.galeasgroup.com)



**Las empresas desean  
escalar sus negocios en el  
extranjero de manera clara,  
rápida, barata y reduciendo  
la incertidumbre al mínimo.**

(Gkypali, Arvanitis, & Tsekouras,2018).



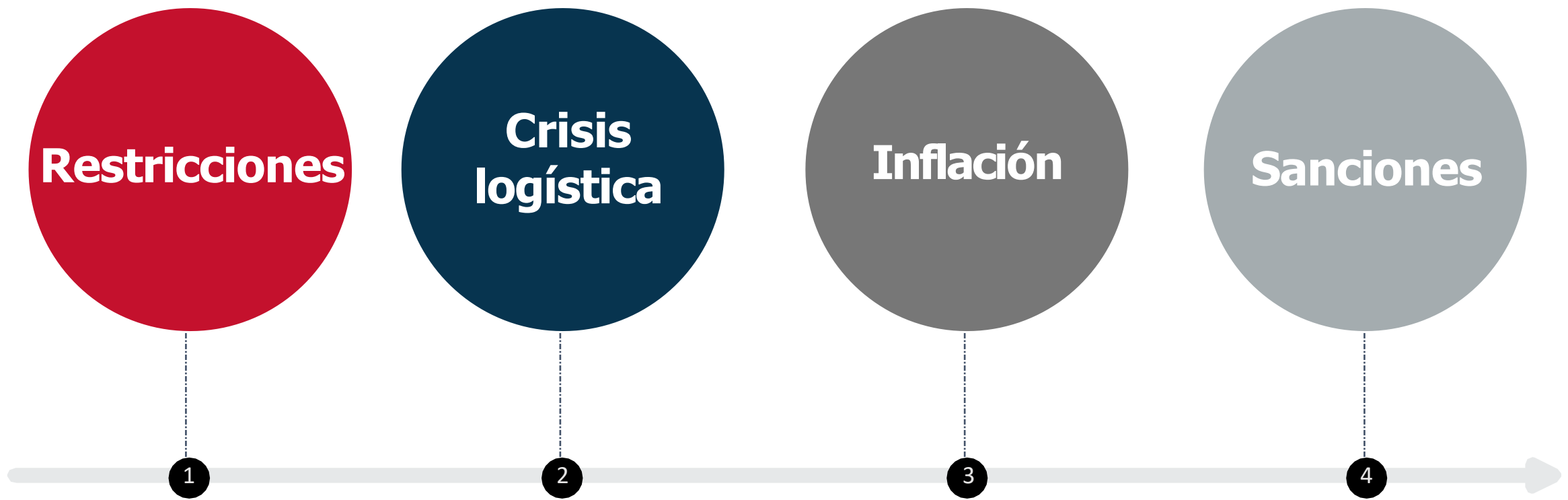
*NO ES EL GRANDE QUIEN SE COME AL CHICO,  
ES EL RAPIDO EL QUE SE COME AL LENTO*



*JASON JENNINGS*



# Grandes desafíos



**Uncertainty. The risk  
of export grows.**

**Las oportunidades  
también.**

**Para quien aprenda a  
reducir el riesgo  
sistemáticamente al  
menor costo.**

# Nuevas formas de internacionalización

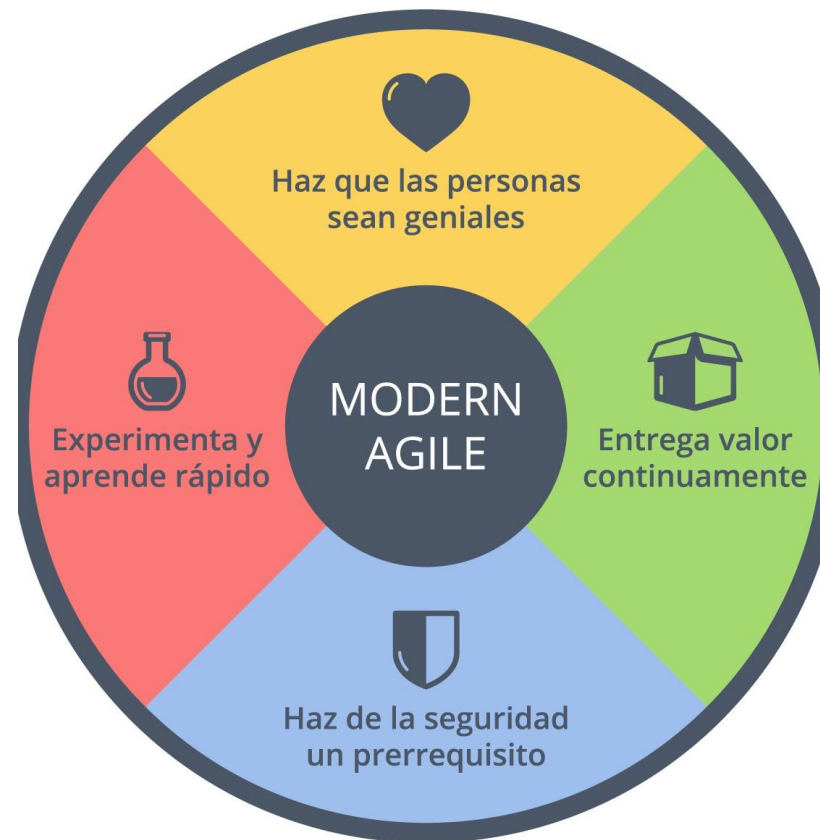


# Nuevas formas de internacionalización



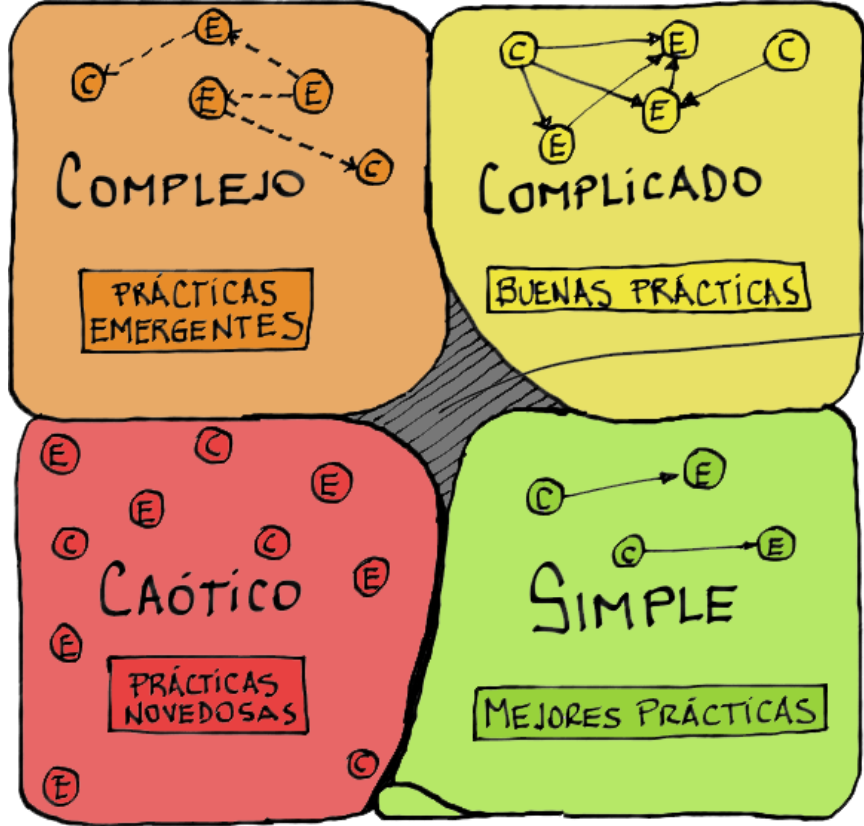
# Agilidad

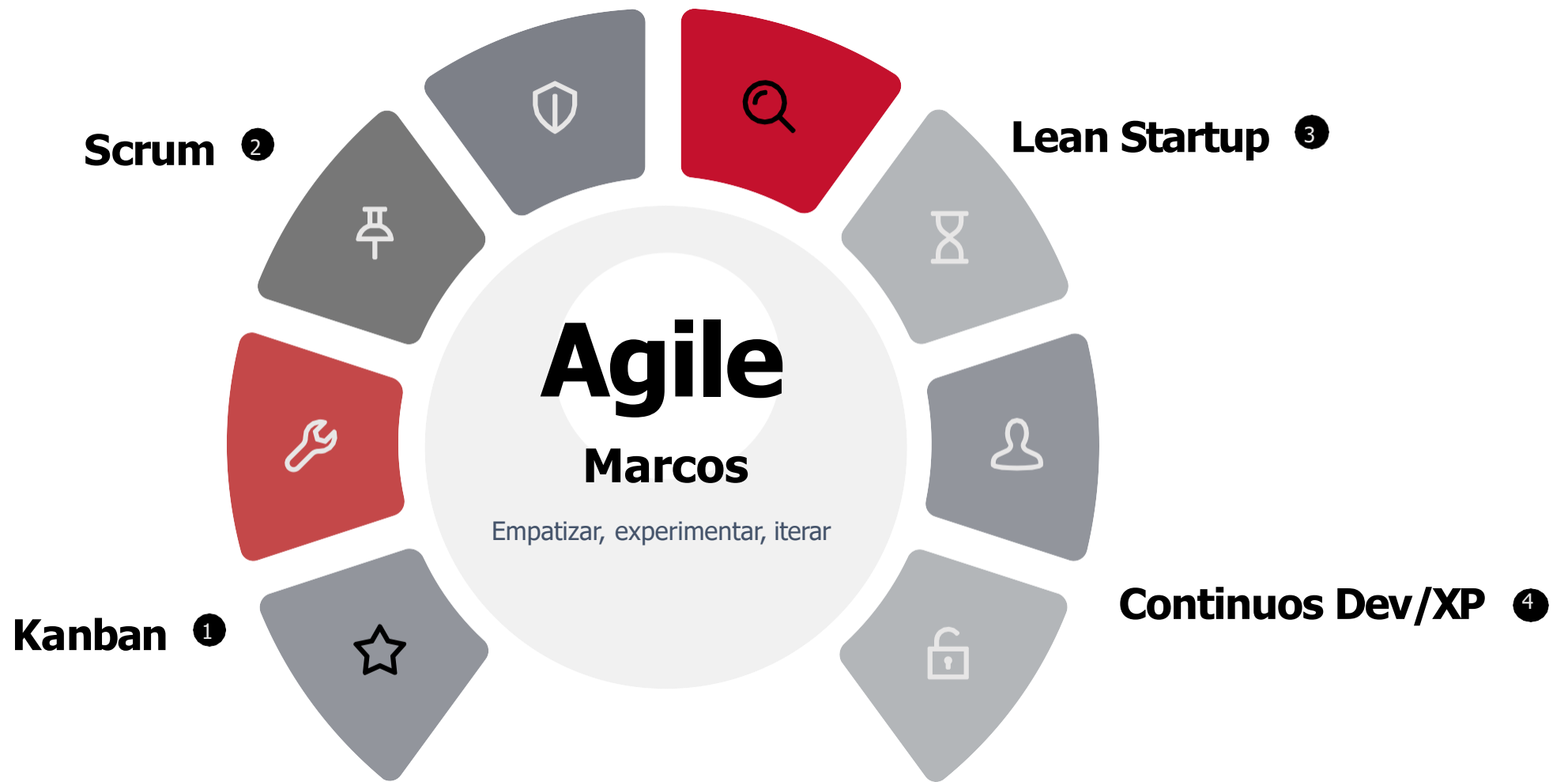
Forma de trabajo que logra satisfacer plenamente a los clientes a través de incrementar la velocidad de toma de decisiones y de aprendizaje, reduciendo sistemáticamente la incertidumbre y el riesgo al menor costo posible.

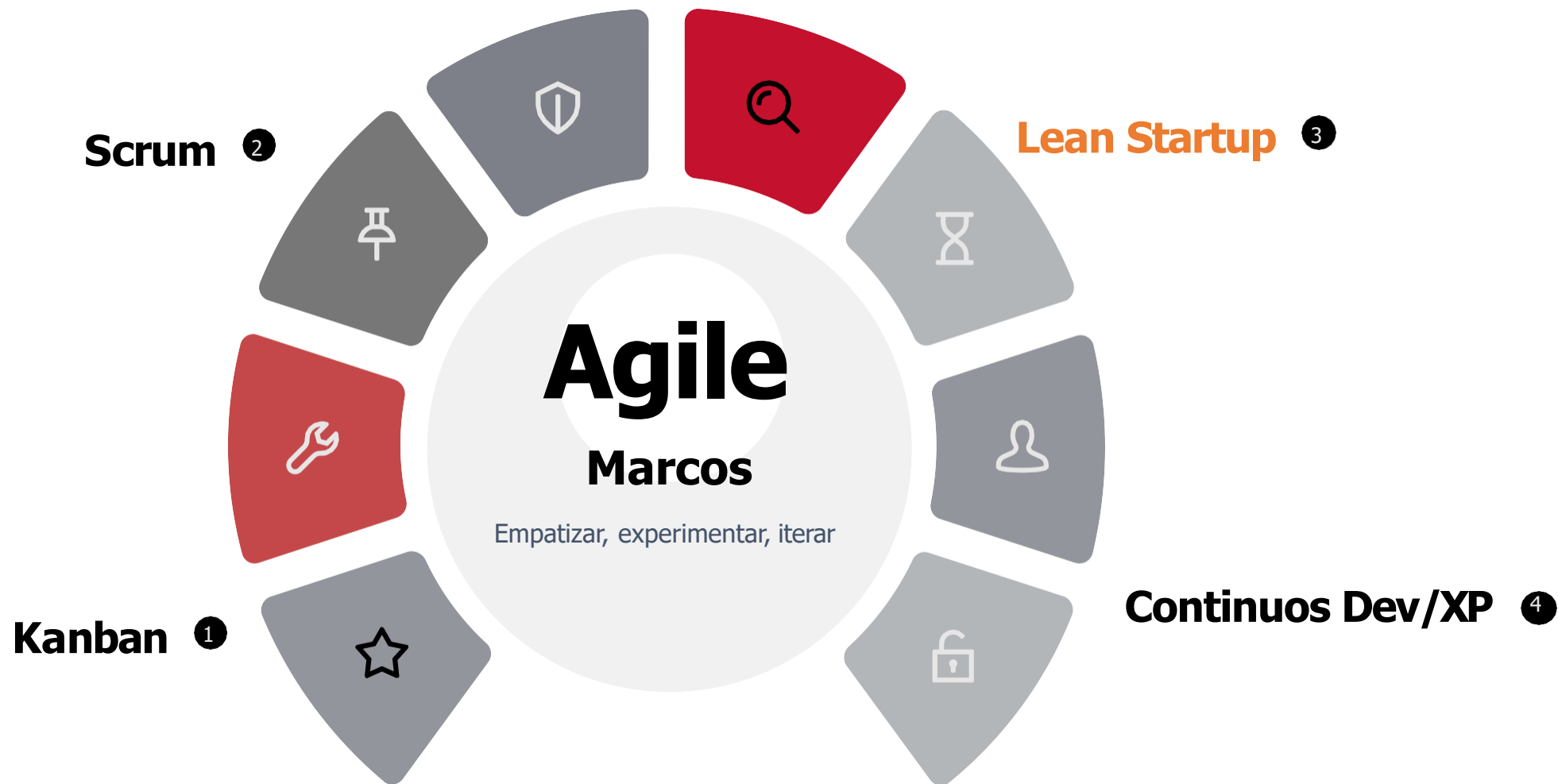


# Escenario Complejo

Decisiones se toman conforme se descubre nueva información.





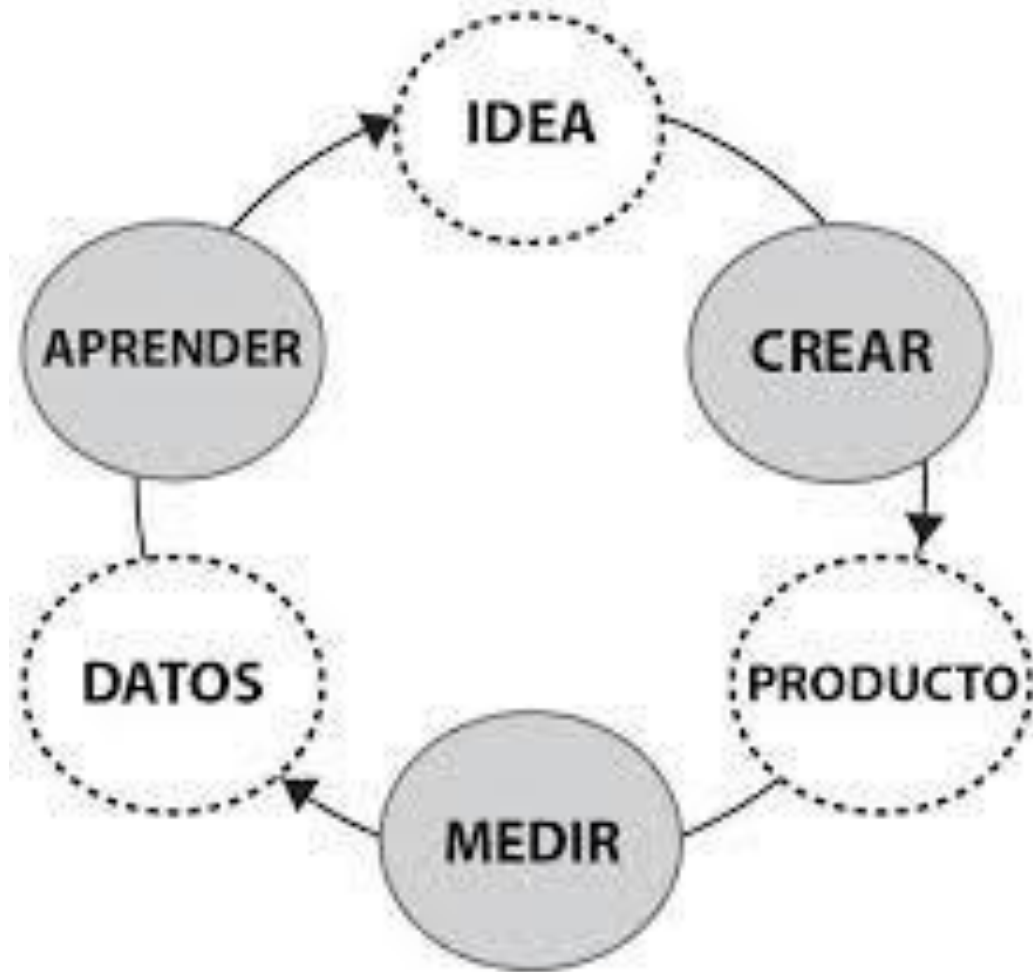




**¿Cómo decidiría la ruta a seguir  
para cruzar un lago congelado?**

¡Paso a paso sin duda!

# Lean Startup





# THE LEAN STARTUP

How Today's Entrepreneurs Use  
Continuous Innovation to Create  
Radically Successful Businesses

# ERIC RIES

# Plan de Exportación

Pasos para desarrollar su plan de exportación:

- Identificar el producto o servicio a exportar y comprobar su potencial de exportación
- Realizar estudios de mercado sobre los países de interés
- Decidir sobre una estrategia de precios para el producto o servicio, y
- Definir una estrategia para encontrar compradores.



# Plan de Exportación



¿Qué productos se seleccionan para el desarrollo de las exportaciones y qué modificaciones, si las hubiere, deben hacerse para adaptarlos a los mercados extranjeros? Evalúe el potencial de exportación de su producto/servicio.

¿Se necesita una licencia de exportación?

¿A qué países se dirige el desarrollo de las ventas?

¿Cuáles son los perfiles básicos de los clientes y qué canales de marketing y distribución se deben utilizar para llegar a los clientes?

¿Cuáles son los desafíos especiales (por ejemplo, la competencia, las diferencias culturales y los controles de importación y exportación) y la estrategia para abordarlos?

# Plan de Exportación

¿Cómo se determinará el precio de venta de exportación de su producto?

¿Qué medidas operativas específicas deben tomarse y cuándo?

¿Cuál será el plazo para implementar cada elemento del plan?

¿Qué personal y recursos de la empresa se dedicarán a la exportación?

¿Cuál será el costo en tiempo y dinero para cada elemento?

¿Cómo se evaluarán los resultados y se utilizarán para modificar el plan?

# Producto o servicio

¿Qué necesidad satisface mi producto o servicio en el mercado global?

¿Qué modificaciones, si las hay, deben hacerse para adaptar mi producto a los mercados de exportación?

¿Necesito licencias o certificados especiales de los Estados Unidos para exportar, o el gobierno del comprador para importar, el producto?

¿Necesito modificar el embalaje o el etiquetado? ¿Qué necesito, en todo caso, para proteger mi propiedad intelectual?

# Consideraciones de precios

¿Cuál es el costo de llevar mi producto al mercado (flete, aranceles, impuestos y otros costos)?  
Dada una estimación de los costos de envío, ¿cuál es mi estrategia de precios?



# Promoción

- ¿Qué modificaciones, si las hay, debo hacer a mi sitio web con fines de marketing?
- ¿Debo vender en plataformas de comercio electrónico de terceros?
- ¿Qué tipo de redes sociales debo usar para crear conciencia?
- ¿Debo asistir a una feria comercial donde estén presentes compradores internacionales?



# Experiencia



¿En qué países ya se han realizado negocios o ya se han recibido consultas?

¿De qué líneas de productos se habla más?

¿Los clientes nacionales están comprando el producto para su venta o envío al extranjero?

Si es así, ¿dónde?

¿La tendencia de las ventas y las consultas es al alza o a la baja?

¿Quiénes son los principales competidores nacionales y extranjeros?

¿Cuáles son algunas de las lecciones aprendidas de experiencias de exportación pasadas?

# Personal

¿Qué experiencia internacional interna tiene la empresa (experiencia en ventas internacionales, capacidades lingüísticas, etc.)?

¿Quién será responsable de la organización y el personal del departamento de exportación?

¿Cuánto tiempo de la alta dirección debería/podría asignarse?

¿Qué estructura organizativa se requiere para garantizar que las ventas de exportación reciban un servicio adecuado?

¿Quién seguirá adelante después de que se haya realizado la planificación?

# Capacidad de producción

¿Cómo se está utilizando la capacidad actual?

¿El llenado de pedidos de exportación perjudicará las ventas internas?

¿Qué pasa con el costo de producción adicional?


¿Hay fluctuaciones en la carga de trabajo anual?

¿Cuándo? ¿Por qué?

¿Qué cantidad mínima de pedido se requiere?

¿Qué se requiere para diseñar y envasar productos específicamente para la exportación?

# Capacidad financiera

- 
- ¿Qué cantidad de capital se puede comprometer para la producción y comercialización de exportación?
  - ¿Qué nivel de costos operativos puede ser soportado por el departamento de exportación?
  - ¿Cómo se asignarán los gastos iniciales de los esfuerzos de exportación?
  - ¿Qué otros nuevos planes de desarrollo podrían competir con los planes de exportación?
  - ¿En qué fecha debe pagarse por sí mismo un esfuerzo exportador?
  - ¿Reúne los requisitos para recibir algún tipo de financiación de las exportaciones?

# Problemas de gestión



¿Son las razones para perseguir los mercados de exportación objetivos sólidos (como aumentar el volumen de ventas o desarrollar una base de clientes más amplia) o más frívolos (por ejemplo, el propietario quiere una excusa para viajar)?

¿Qué tan comprometida está la alta dirección con la exportación?


¿Se considera que la exportación es una solución rápida para la caída de las ventas internas?

¿Se descuidará a los clientes de exportación si las ventas internas se recuperan?

¿Cuáles son las expectativas?

¿Con qué rapidez espera la administración que las operaciones de exportación se vuelvan autosostenibles?

¿Qué nivel de retorno de la inversión se espera?

A middle-aged man with grey hair, a beard, and glasses is sitting on a couch, gesturing with his hands while speaking. He is wearing a dark sweater over a collared shirt. The background is a bright, out-of-focus indoor setting with large windows.

“Ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con el cliente”. - *Steve Blank*

# Plan de Exportación

Pasos para desarrollar su plan de exportación:

- Identificar el producto o servicio a exportar y comprobar su potencial de exportación
- Realizar estudios de mercado sobre los países de interés
- Decidir sobre una estrategia de precios para el producto o servicio, y
- Definir una estrategia para encontrar compradores. ¿?

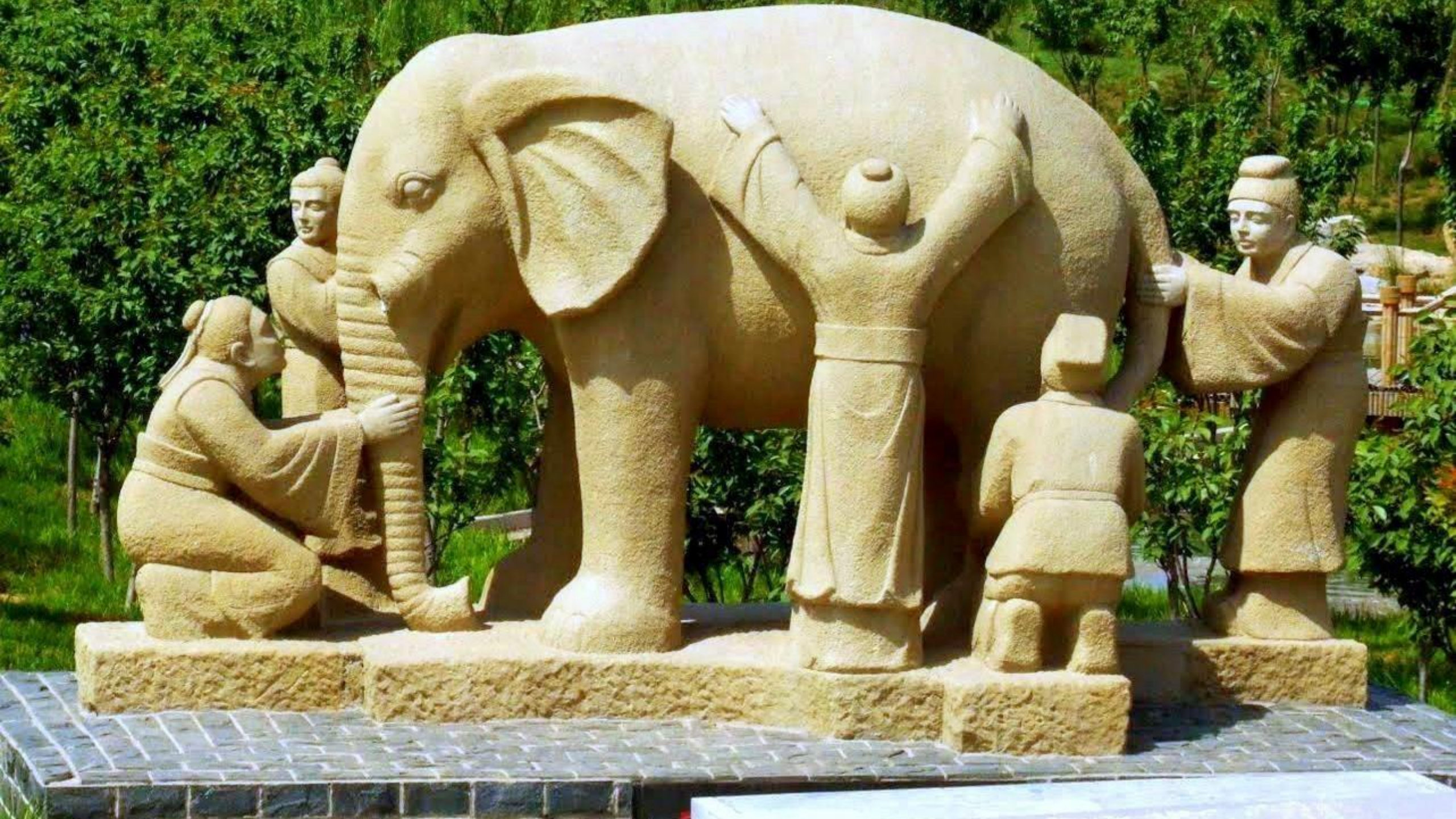


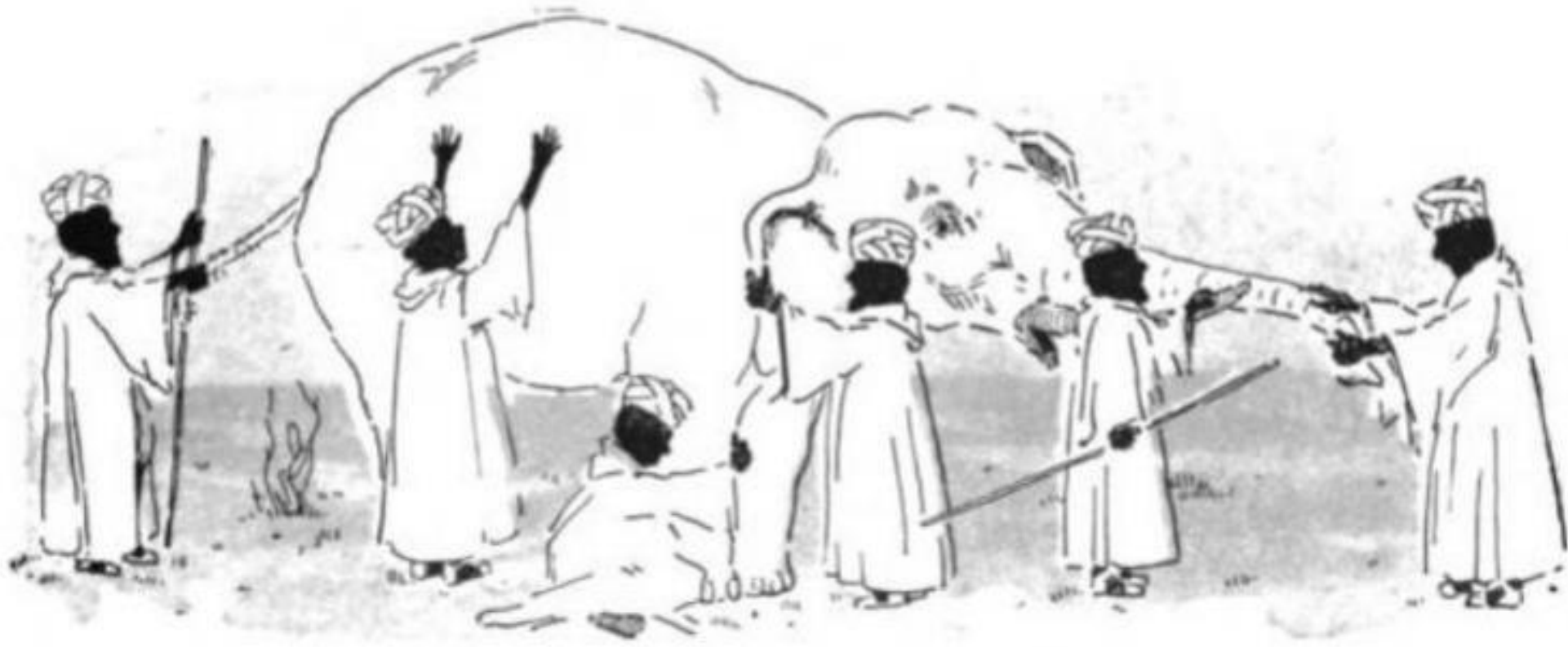
# Plan de Exportación

Pasos para desarrollar su plan de exportación:

- Identificar el producto o servicio a exportar y comprobar su potencial de exportación
- Realizar estudios de mercado sobre los países de interés
- Decidir sobre una estrategia de precios para el producto o servicio, y
- Definir una estrategia para encontrar compradores. ¿?
- Oportunidad¿?







**YO SÉ HACERLO**

**YO NO SÉ HACERLO**

**YO CONOZCO**

YO SÉ QUE SÉ HACERLO

FORTALEZA



USAR

YO SÉ QUE NO SÉ HACERLO

DEBILIDAD



APRENDER

**YO DESCONOZCO**

YO NO SÉ QUE SÉ HACERLO

OPORTUNIDAD



ATREVERSE

YO NO SÉ QUE NO SÉ HACERLO

AMENAZA



EXPLORAR

Adaptación de la ventana de Johari



# El método científico



observaciones



preguntas



documentación



hipótesis

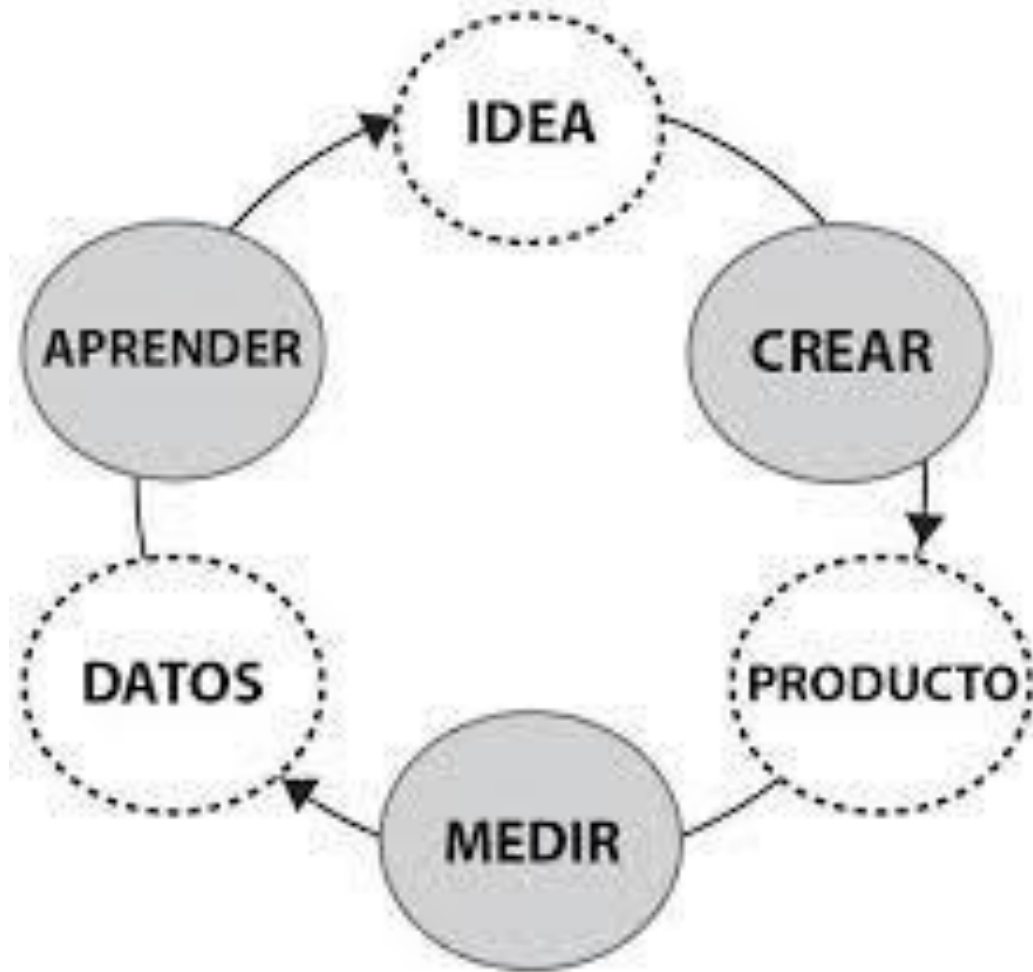


conclusiones



experimentación

# Lean Startup




**¿Cómo reducir  
sistemáticamente el  
riesgo de aprovechar  
una nueva oportunidad?**

**Desarrollando clientes  
antes de invertir en  
ejecutar el plan de  
exportación.**



# **Modelos de Negocio**

**Business Model Canvas**



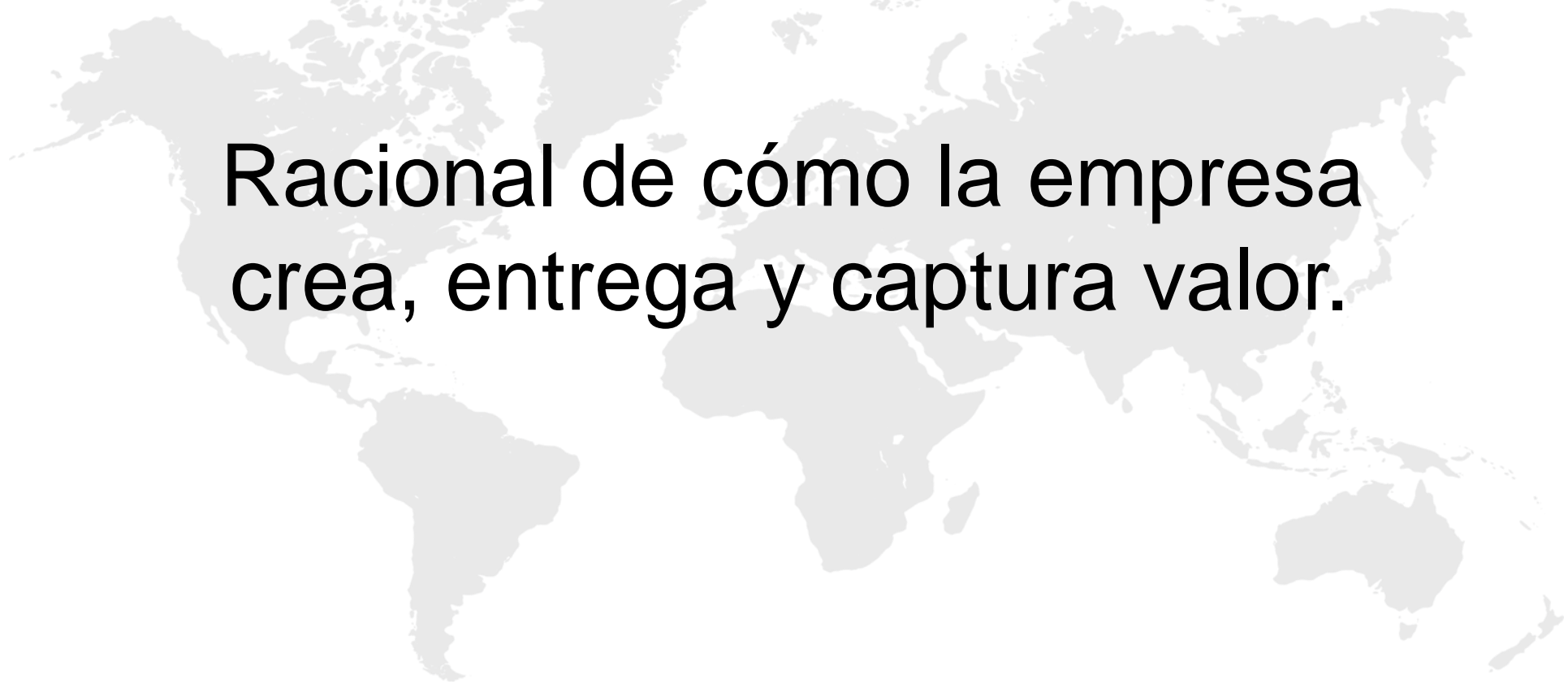
Tengo una fábrica de zapatillas.  
¿De cuántas maneras podría  
hacer dinero con ella?

## Definición de Gassman

Es un concepto que describe cómo los diferentes componentes de una empresa trabajan en conjunto.

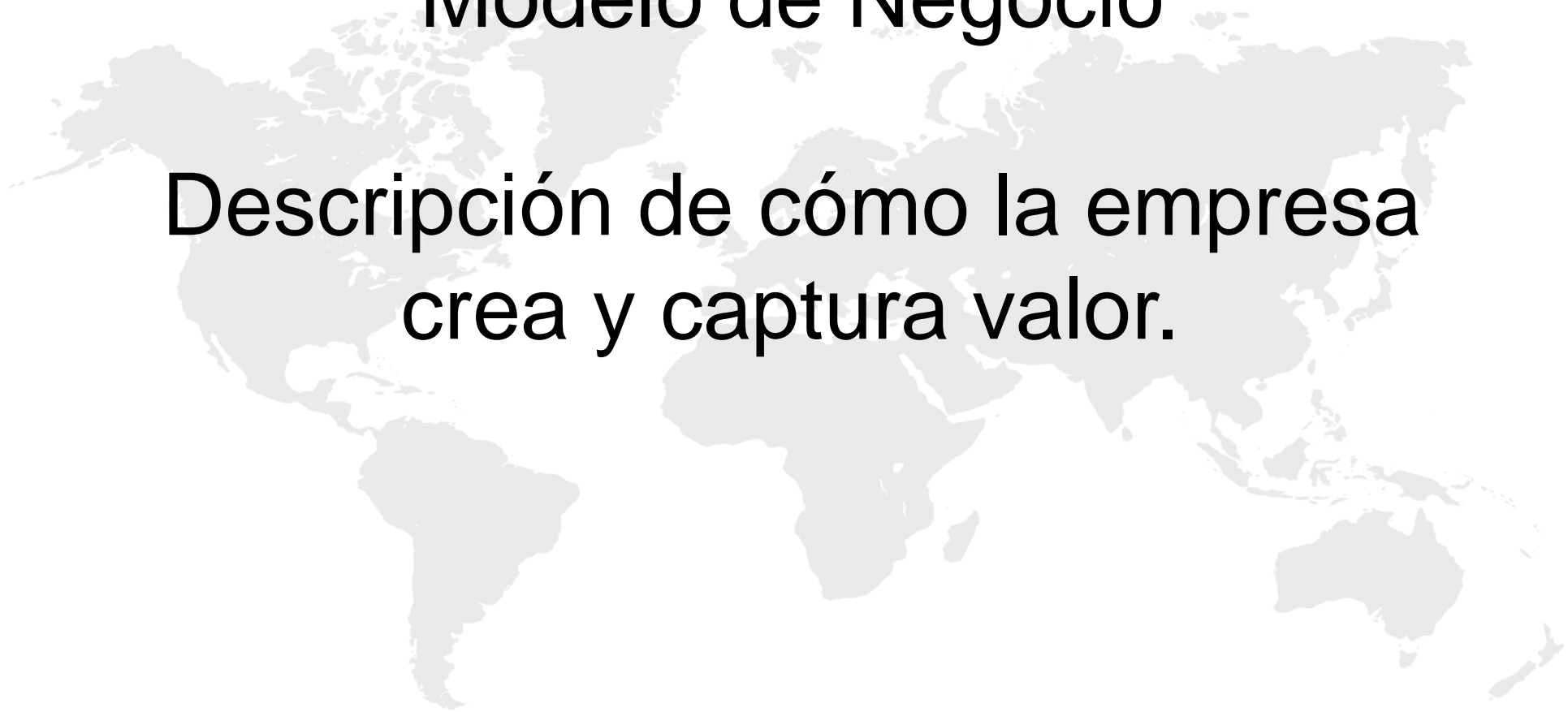
## Definición de Osterwalder

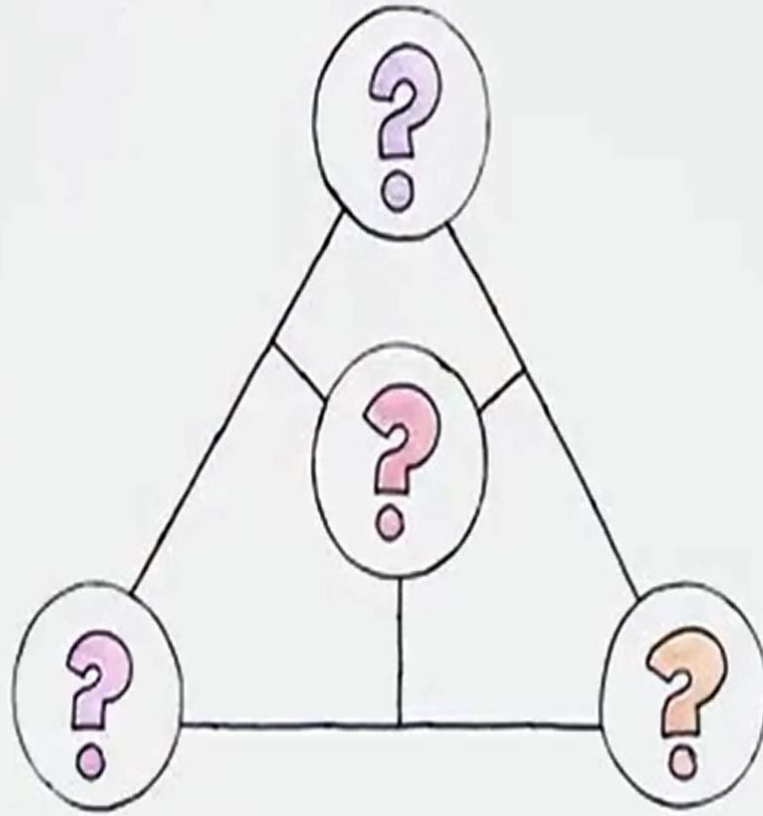
Racional de cómo la empresa crea, entrega y captura valor.



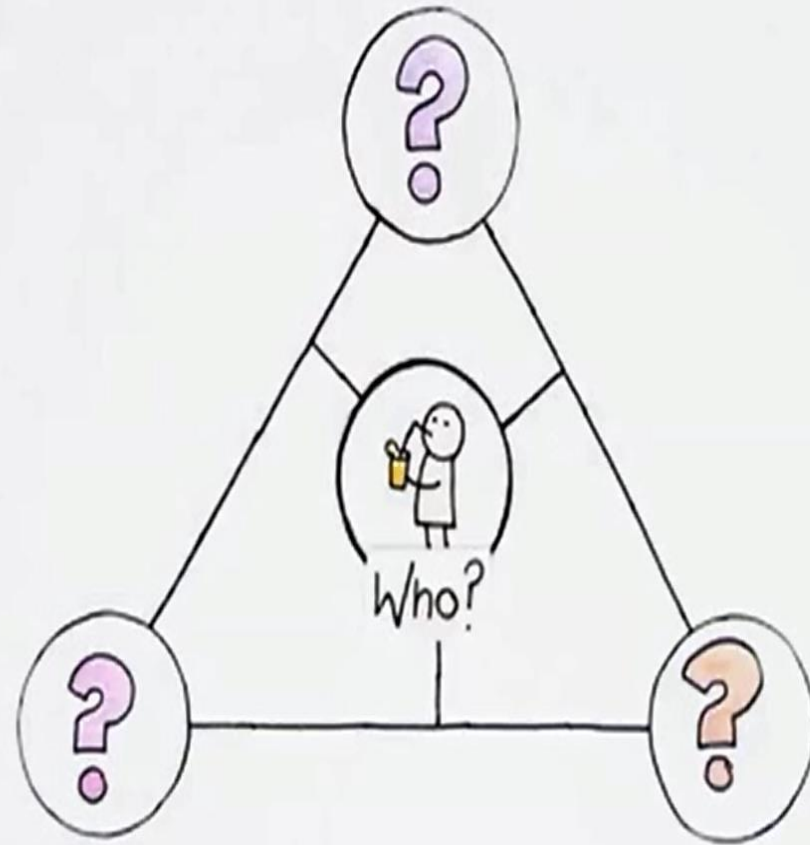
# Modelo de Negocio

Descripción de cómo la empresa  
crea y captura valor.

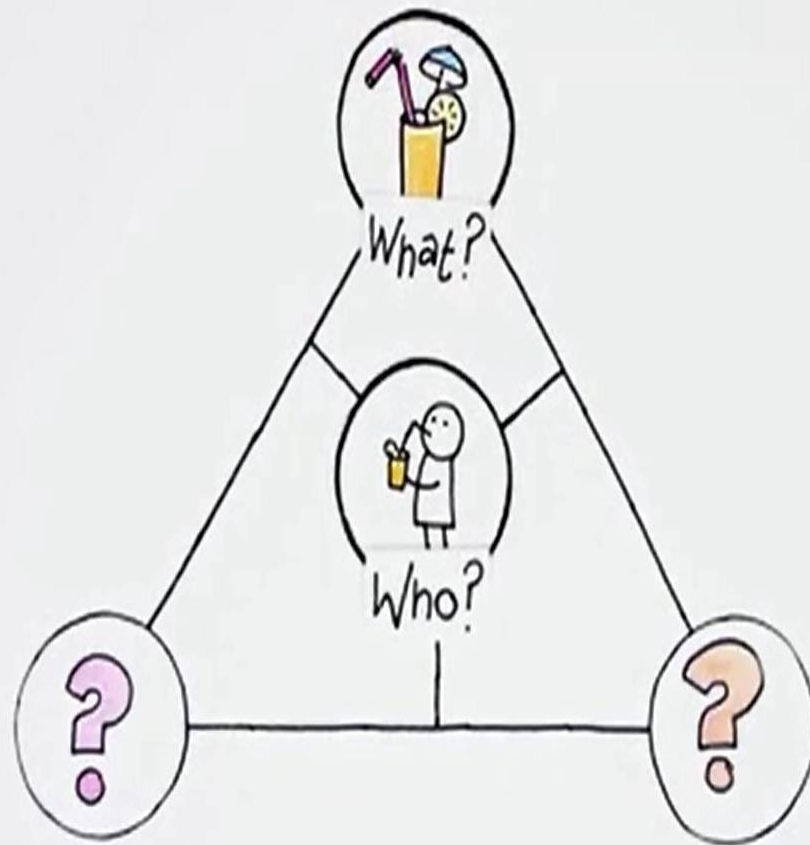




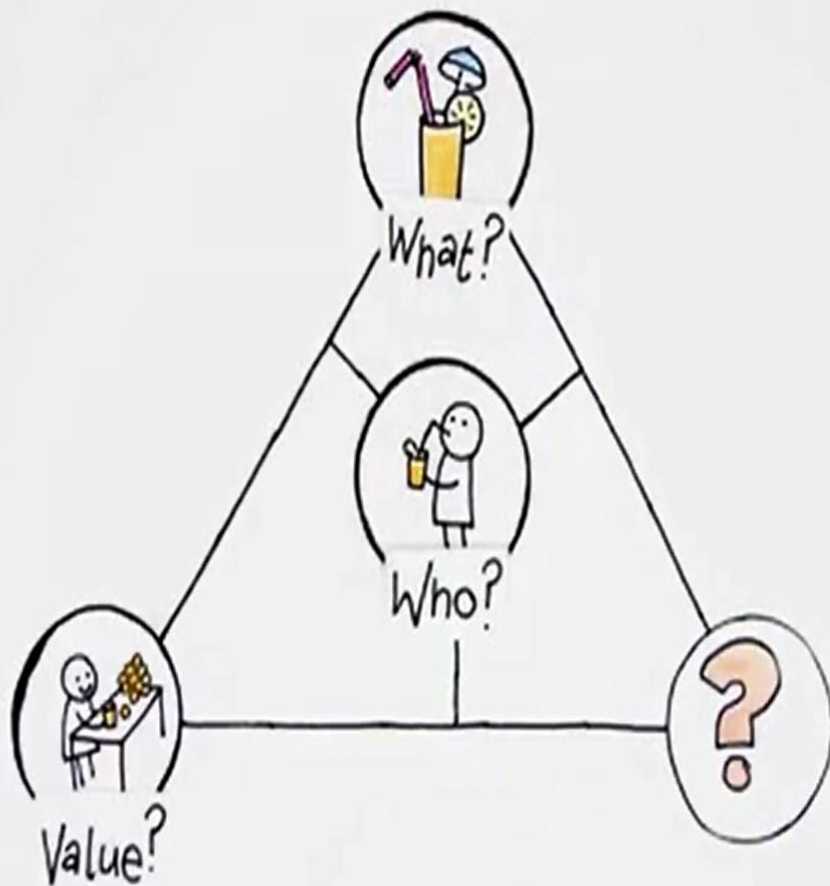
Dr. Oliver Gassman



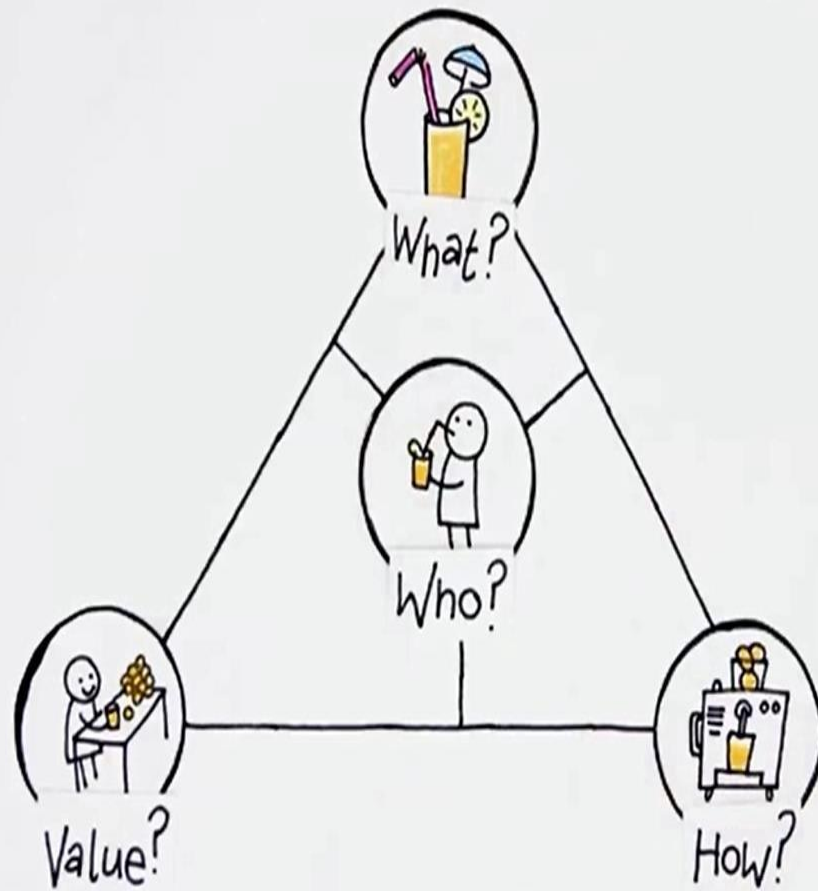
Quién y cómo es la persona a la que le quiero vender



Qué es lo que voy a vender y qué tiene de especial



¿Cuáles son las fuentes de ingresos y la estructura de costos?



¿Cuáles son los recursos y procesos?

1. ¿Quién es mi cliente?

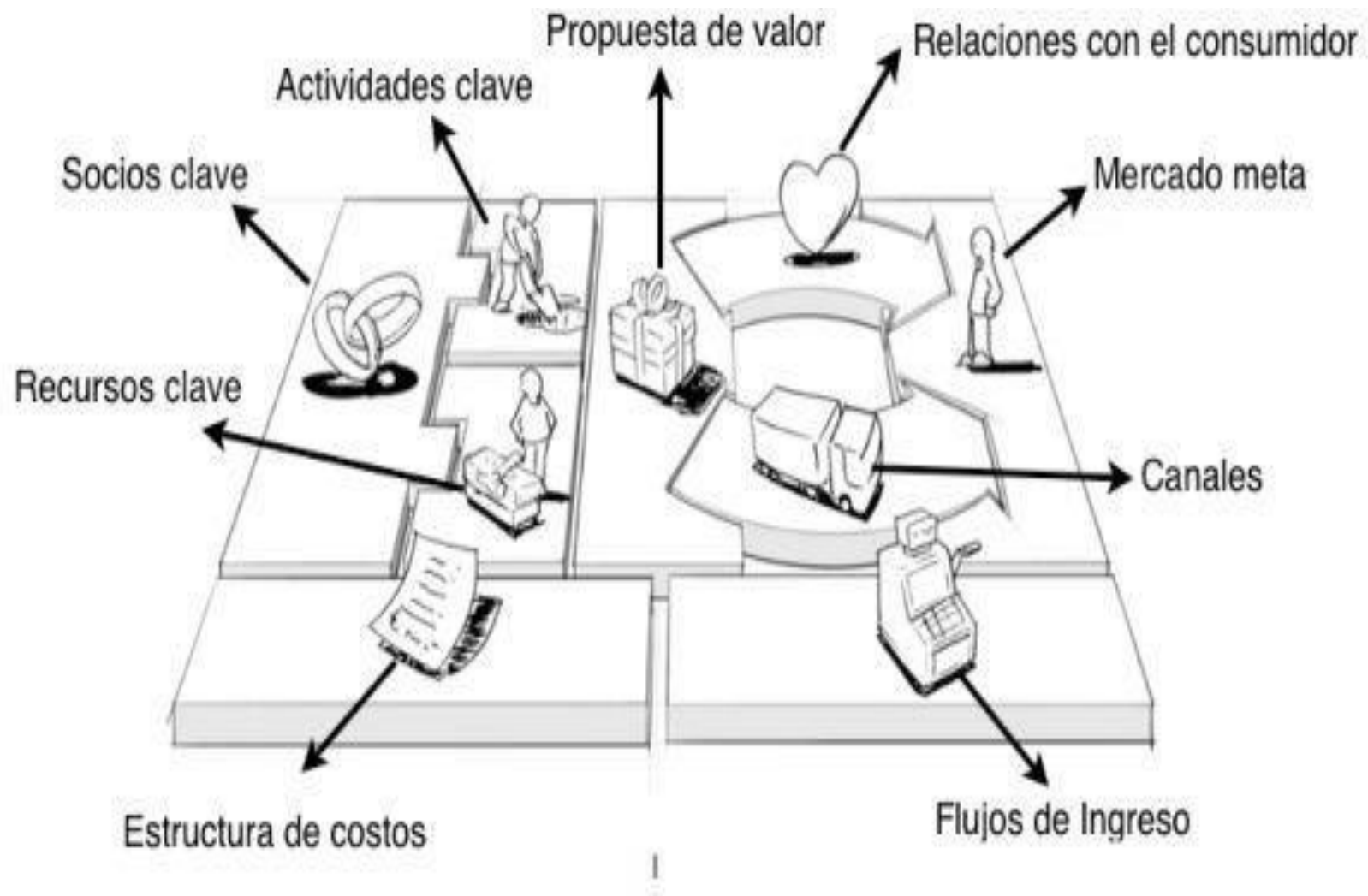
2. ¿Qué le voy a ofrecer que sea único?

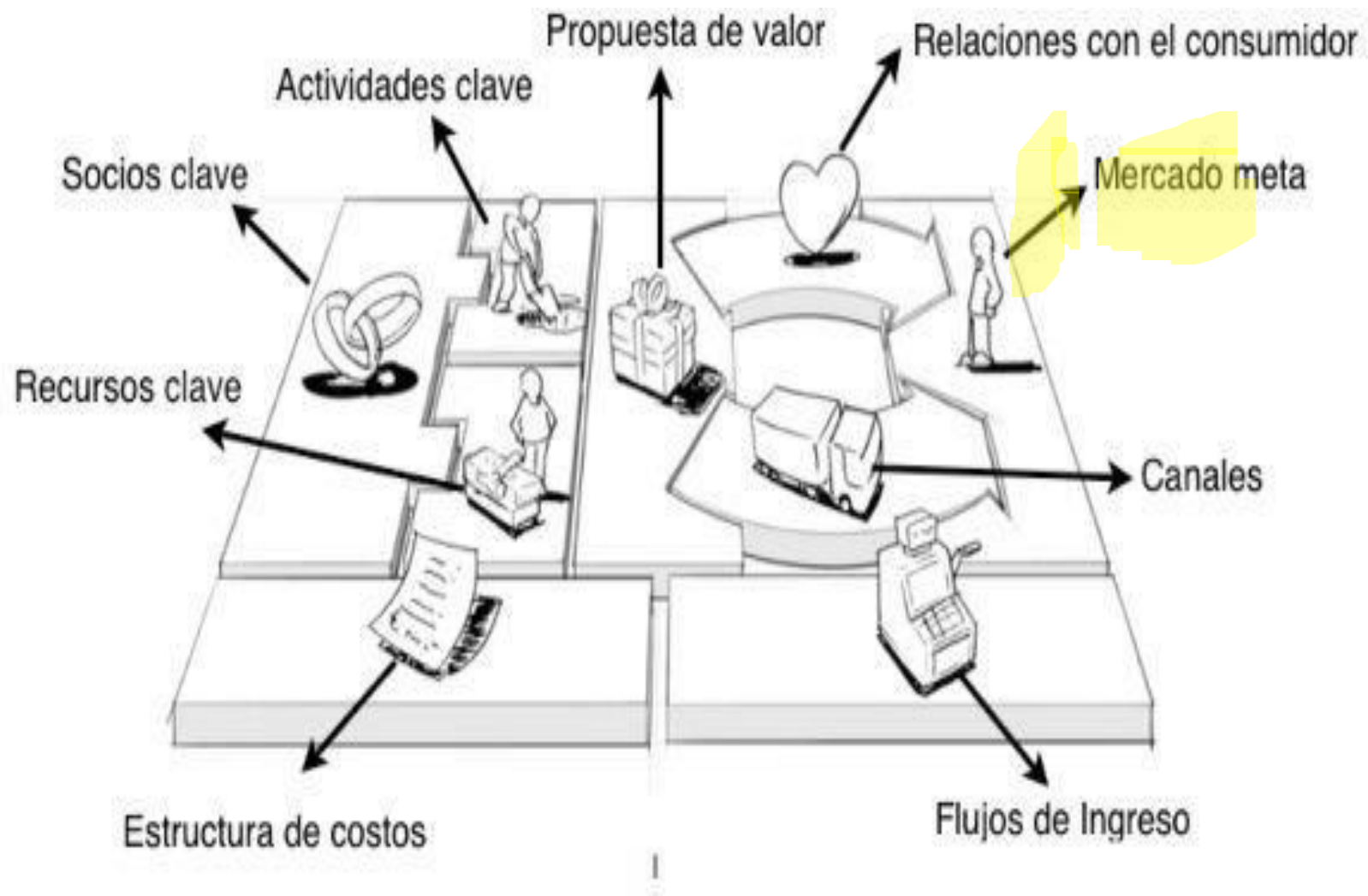
3. ¿Cómo creo ese producto único?

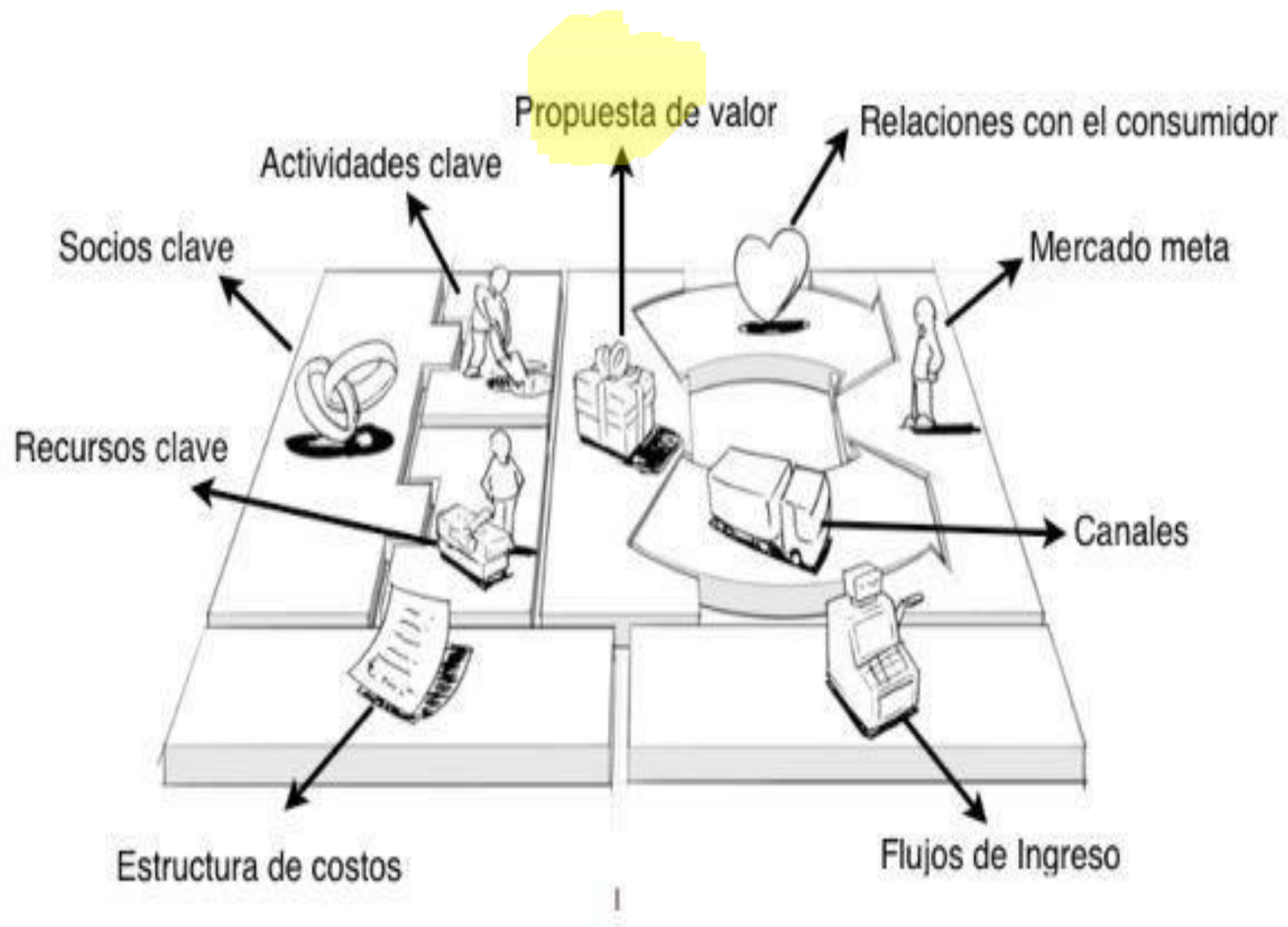
4. ¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

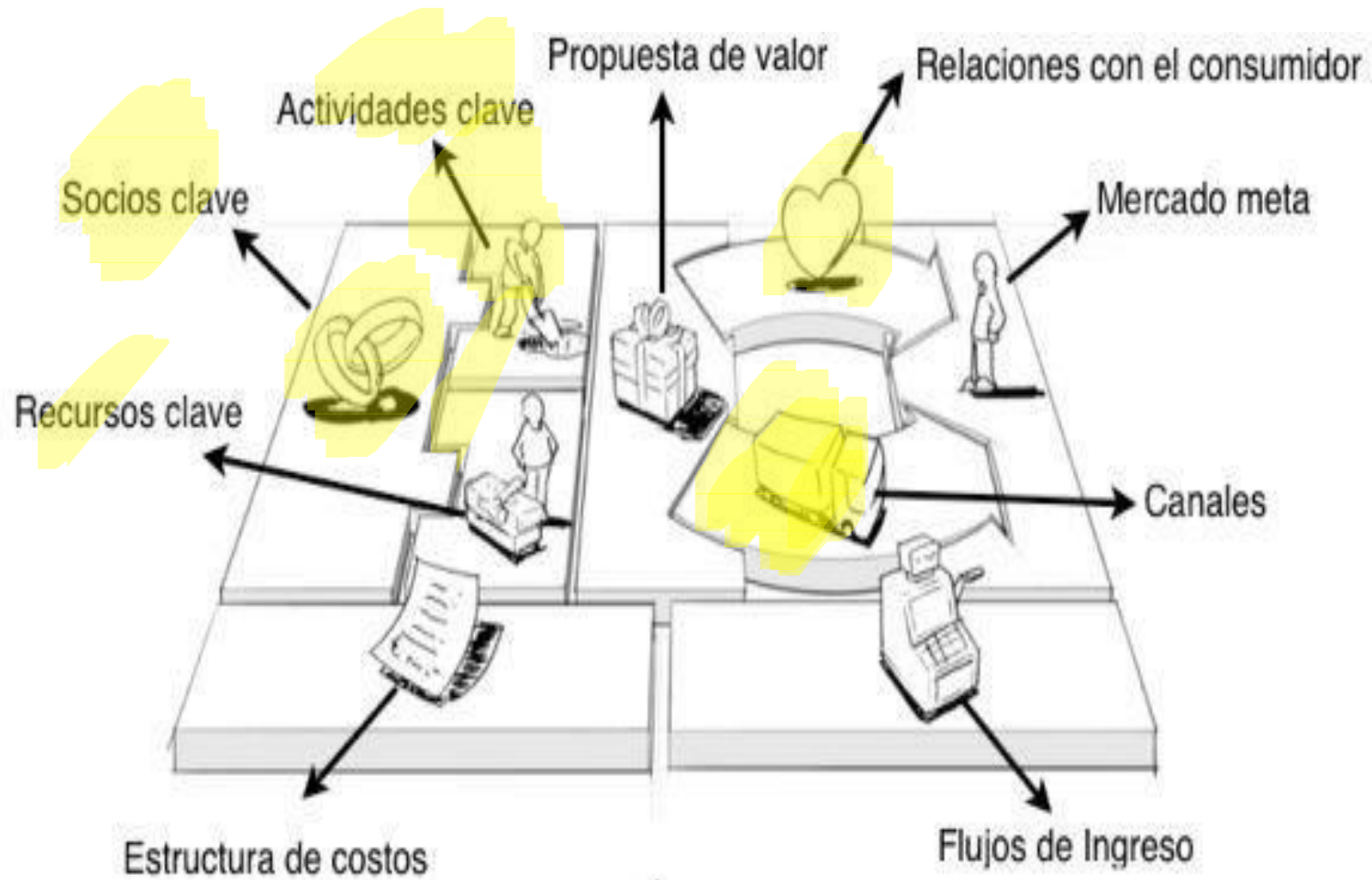


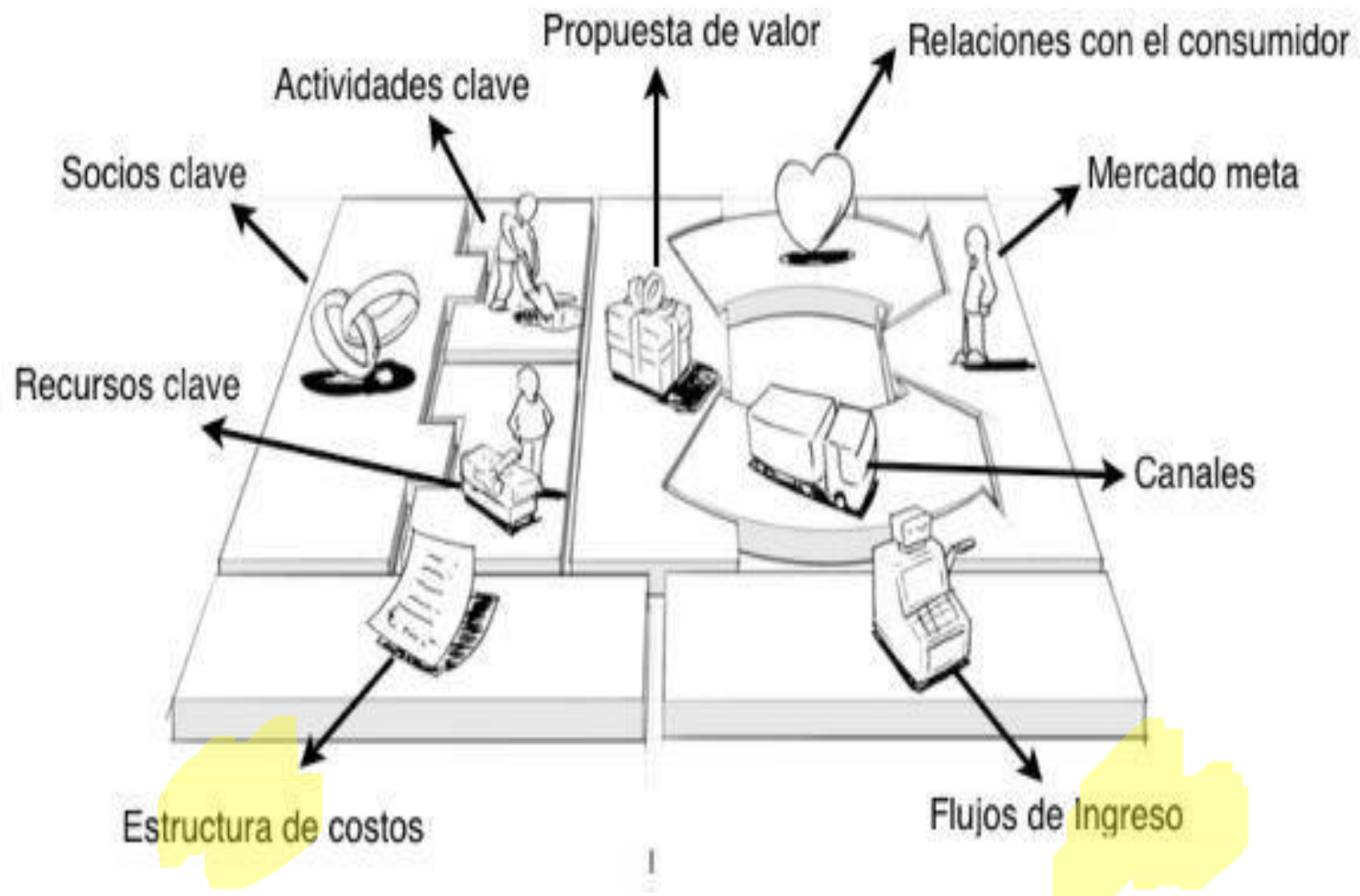
Fig. 1 Business model definition – the magic triangle

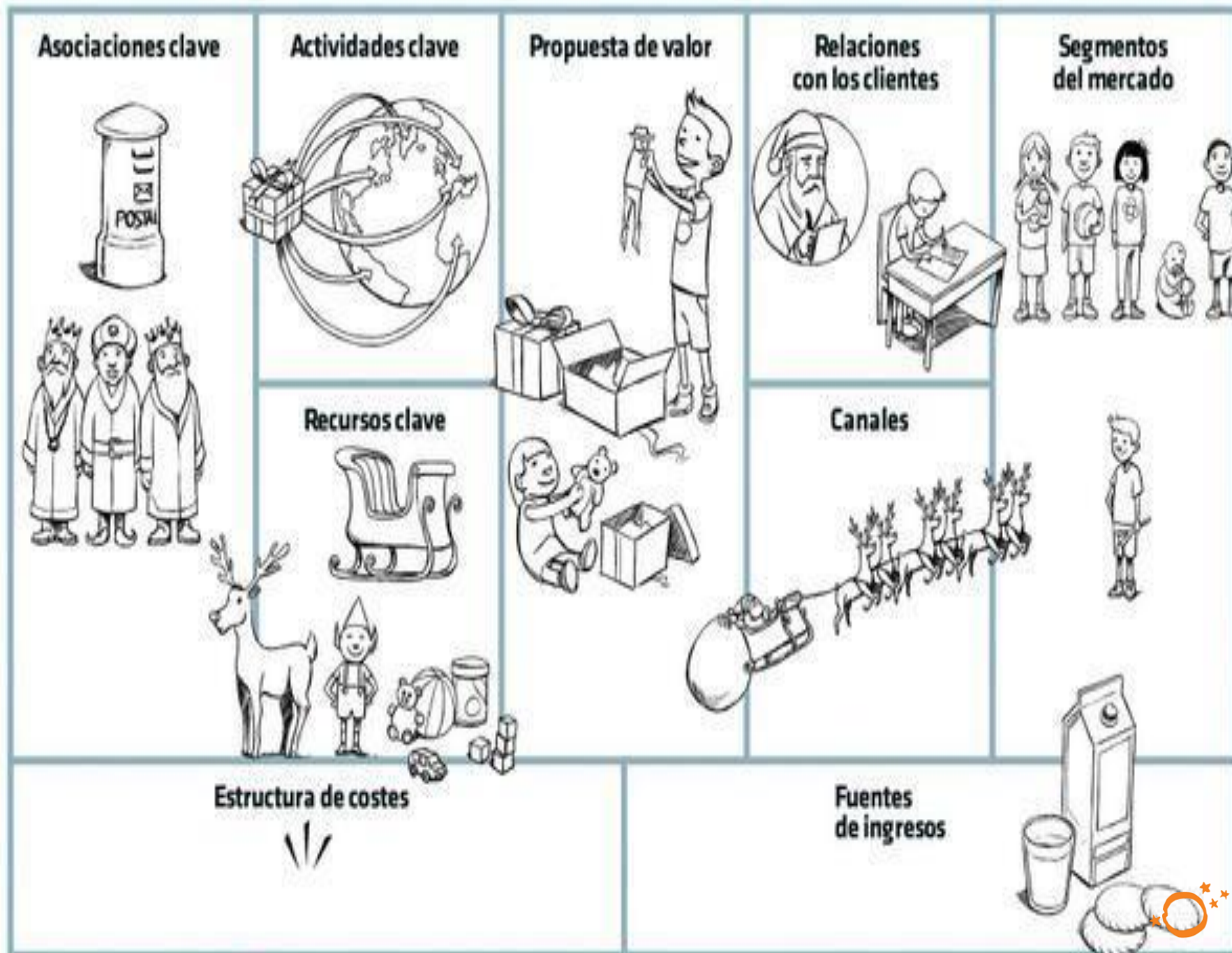











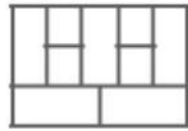
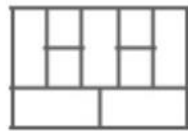
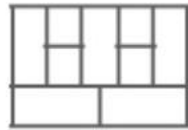
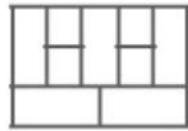
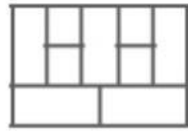


A man with dark hair, wearing a light blue button-down shirt, is speaking into a microphone. He is gesturing with his hands. In the background, a sign reads "RUNNING LEAN".

“El principal trabajo del emprendedor es disminuir sistemáticamente el riesgo...y el riesgo más grande es construir algo que nadie quiere”.

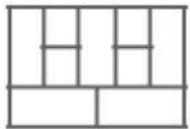
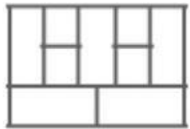
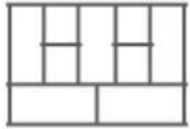
“Running Lean”, Ash Maurya

# Brainstorm possible models



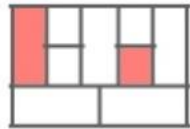
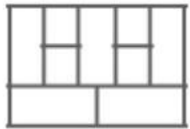
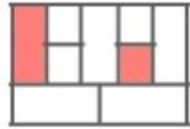
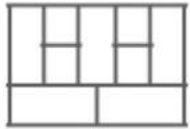
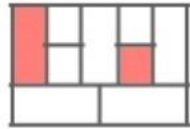
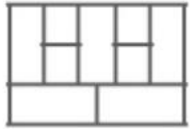
Time

# Prioritize where to start



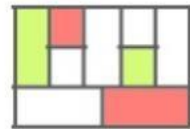
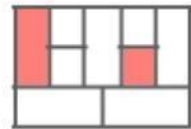
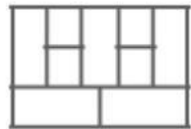
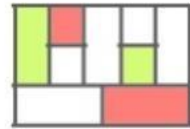
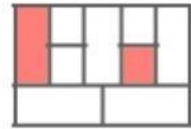
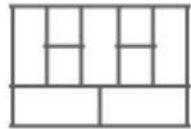
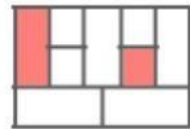
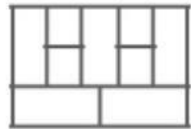
Time

# Systematically test your model



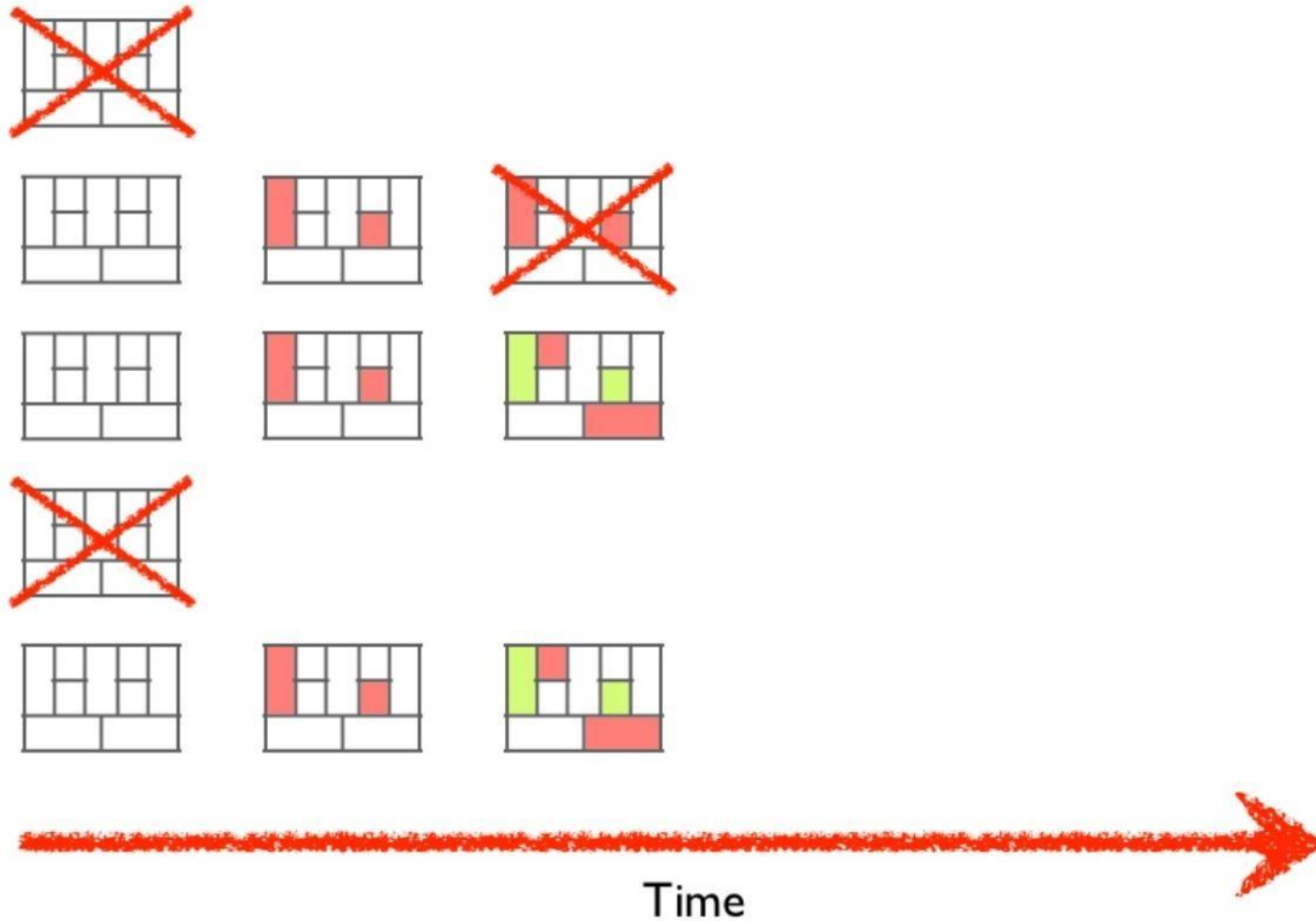
Time

# Systematically test your model

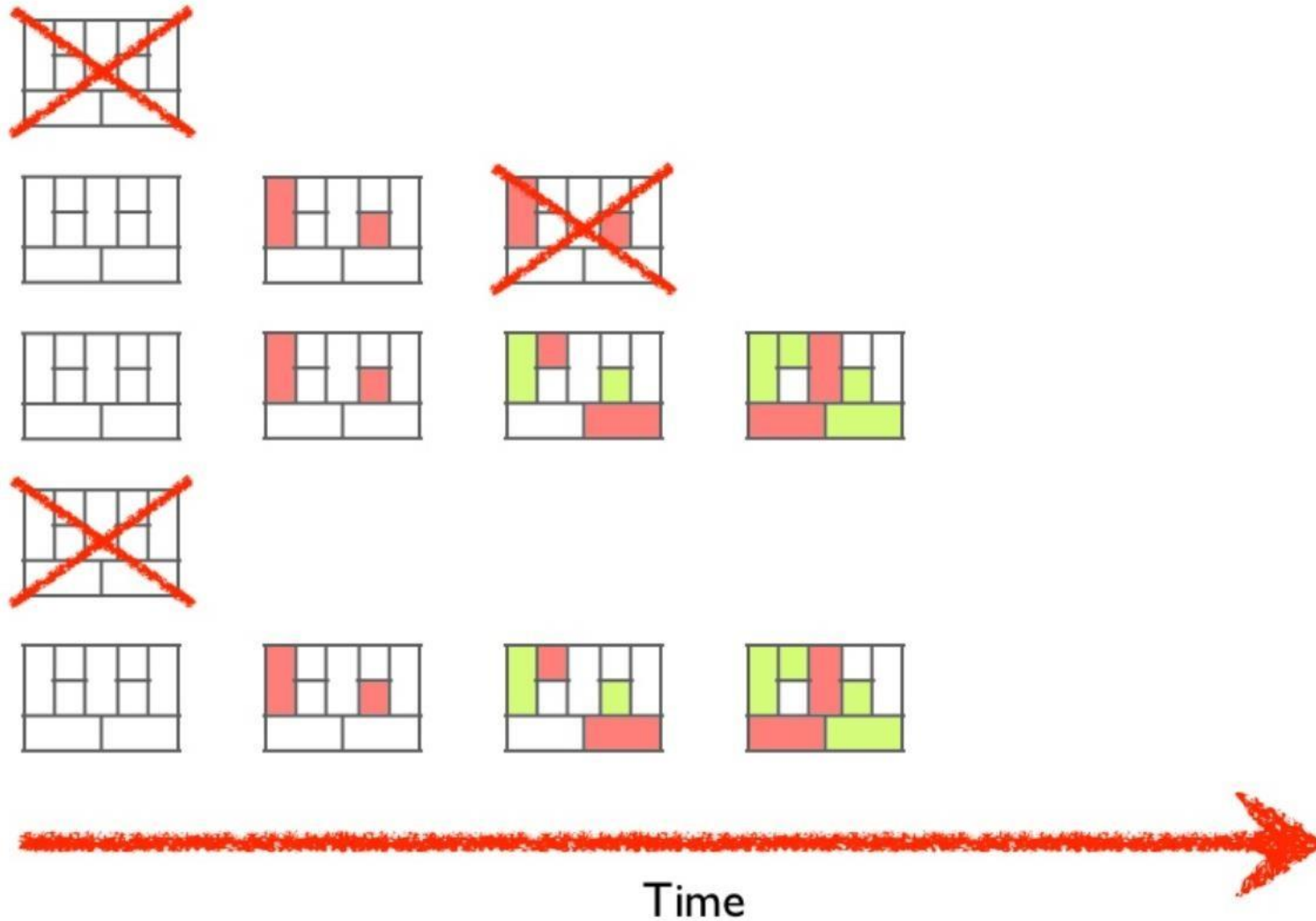


Time

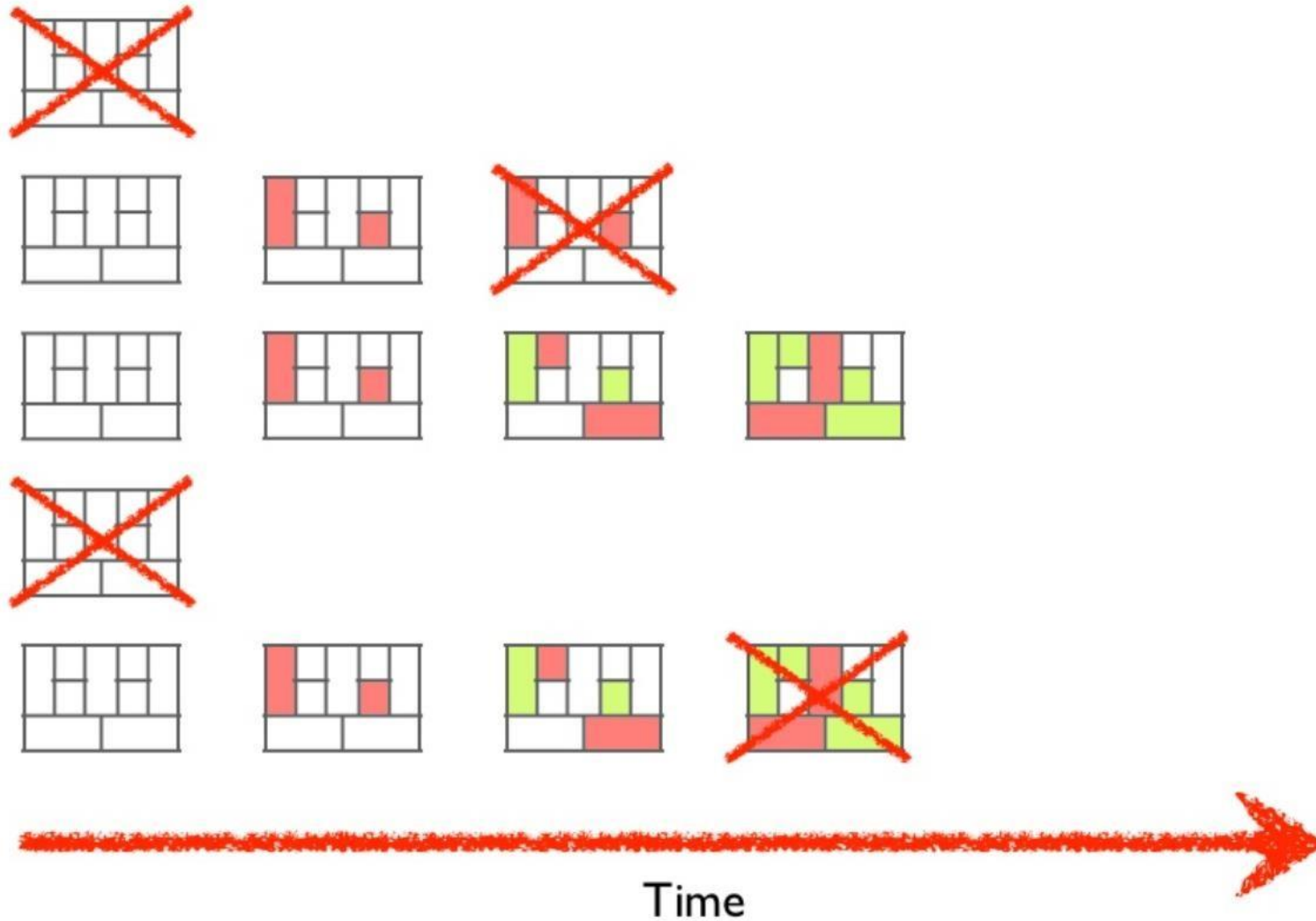
# Systematically test your model



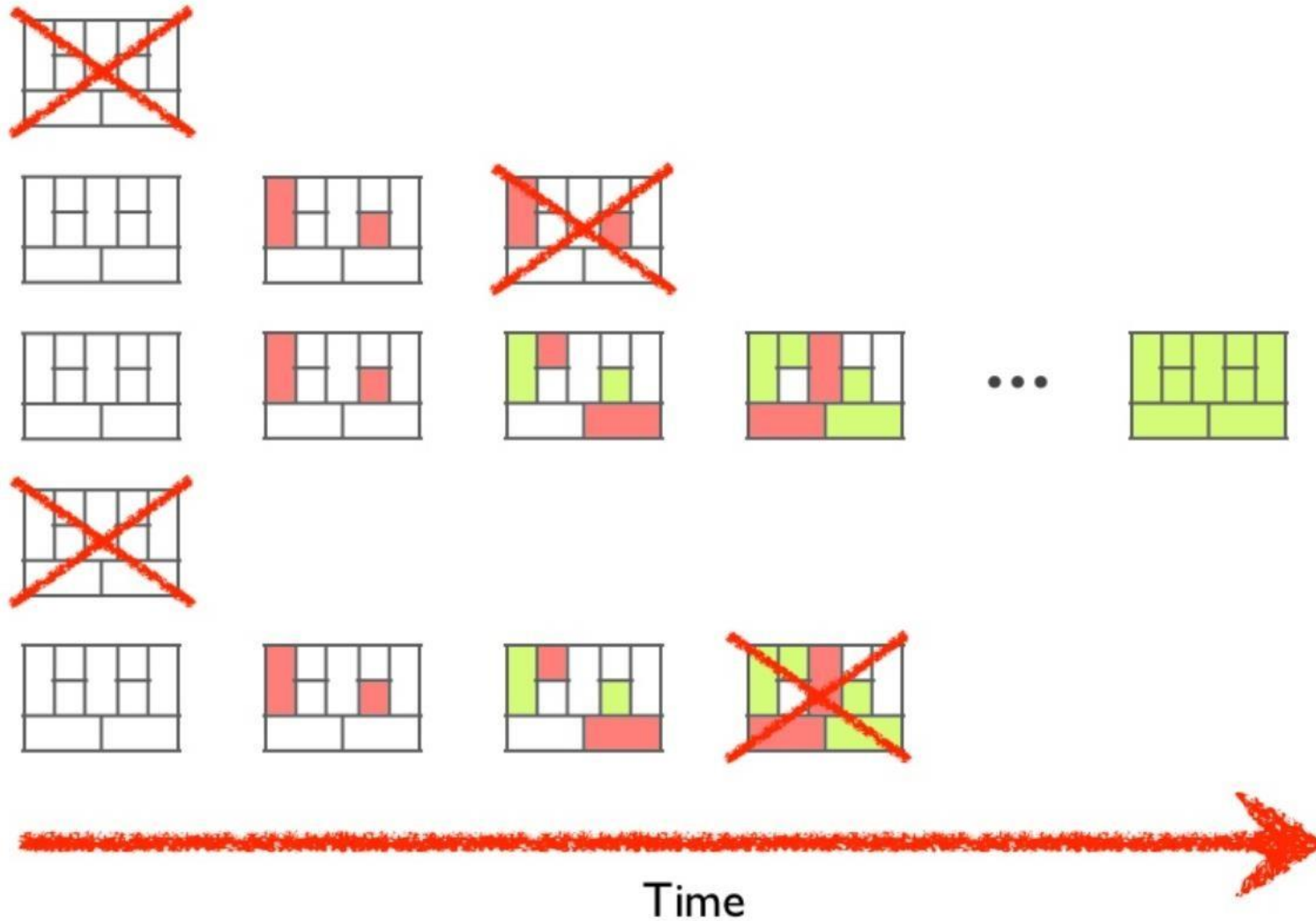
# Systematically test your model



# Systematically test your model



# Systematically test your model



# **1. Segmento de Clientes**

El tipo de cliente al que dirige su emprendimiento.

Identificar al Early Adopter.

# INNOVATION ADOPTION LIFECYCLE



By Everett Rogers, Ref. - "Diffusion of Innovations"

## **2. Problema**

Los 3 problemas más importantes del cliente.

Identificar las alternativas actuales de solución de dichos problemas.

## **3. Solución**

Una solución para cada problema

## **4. Propuesta única de valor**

¿Qué hace que su solución sea atractiva para su cliente?

## **5. Canales**

Cómo se comunica y se entrega el beneficio, la propuesta de valor.

## **6. Fuentes de Ingresos y Costos**

Cuál es la forma de capturar el valor (dinero/beneficio) y cuáles son los principales rubros de costos

# 7. Métricas

¿Cómo evalúo el progreso y éxito del proyecto? ¿Qué indicadores uso?

## 8. Ventaja Injusta

¿Qué característica del proyecto incrementa significativamente las posibilidades de éxito que no pueda ser copiada por la competencia?

¡Si no existe...tienen que crear una!

## **9. Concepto de Alto Nivel**

Cómo contar tu proyecto a quien nunca lo ha escuchado en una línea.

## PROBLEM

List your top 1-3 problems.

## SOLUTION

Outline a possible solution for each problem.

## UNIQUE VALUE PROPOSITION

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.

## UNFAIR ADVANTAGE

Something that cannot easily be bought or copied.

## CUSTOMER SEGMENTS

List your target customers and users.

## KEY METRICS

List the key numbers that tell you how your business is doing.

## CHANNELS

List your path to customers (inbound or outbound).

Artistas

## EXISTING ALTERNATIVES

List how these problems are solved today.

## HIGH-LEVEL CONCEPT

List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.

## EARLY ADOPTERS

List the characteristics of your ideal customers.

## COST STRUCTURE

List your fixed and variable costs.

## REVENUE STREAMS

List your sources of revenue.

# Deseabilidad, factibilidad, viabilidad



# Desarrollo de clientes

01

**Encaje  
Cliente -  
Problema**

02



**Encaje  
Problema -  
Solución**

03



**Encaje  
Solución -  
Producto**

04



**Encaje  
Producto -  
Mercado**

05



**Escalar**

**01**



## **Encaje Cliente - Problema**

### **ENTREVISTAR:**

Entrevistar a los potenciales clientes del mercado nuevo.

Entrevistar 8 personas mínimo en entrevistas 1 a 1 de una hora máximo.

Elaborar un cuestionario guía, con preguntas diseñadas para evitar el sesgo en las respuestas.

Aprender sobre:

Su contexto

Sus experiencias y emociones

Datos concretos relacionados al producto

**Oportunidad**

02



## Encaje Problema - Solución

### PRESENTAR UN MVP DE BAJO NIVEL O PROTOTIPO

Elaborar una presentación, brochure, video, web o lo que permita mostrar las características del producto o servicio ANTES de construirlo.

Presentarlo a 8 personas en entrevistas 1 a 1 de una hora máximo.

Evitar el sesgo a la hora de entrevistar.

Recibir feedback.

Mejorar el producto o servicio y repetir el proceso hasta que tenga alta aceptación.

**Producto/Servicio**  
**Cliente**

03



## Encaje Solución - Producto

### PRESENTAR UN MVP DE MEDIO NIVEL

Rediseñar el producto/servicio con el feedback recibido.

Simular una situación de venta a potenciales clientes.

Entrevistar a 8 potenciales clientes en entrevistas de 1 a 1 de una hora máximo, evitando sesgar.

Recoger una “moneda”: Carta de intención, correo mostrando interés en comprar cuando esté desarrollado el product.

**Cliente (Early Adopter)**

04



## Encaje Producto - Mercado

### PRESENTAR UN MVP DE ALTO NIVEL

Identificar el tipo de cliente que mejor reaccionó a la simulación de venta (early adopter).

Desarrollar el producto en lotes mínimos.

Encontrar clientes con las mismas características a los que mejor reaccionaron (early adopters) y explorar una simulación de venta con un producto mínimo viable que permita ser entregado.

Invertir en marketing para captar más clientes similares.

**Mercado**

**05**



**Escalar**

## **INVERTIR RECURSOS EN EL MERCADO NUEVO**

Identificar una forma de comenzar a vender el producto en el nuevo mercado que permita desinvertir rápidamente si las condiciones no resultan favorables.

**Promoción, Producción, Personal,  
Financiamiento, Gestión, Experiencia**

# Producto Mínimo Viable

**EXPERIMENTO PARA  
VALIDAR/DESCARTAR  
SU HIPÓTESIS DE NEGOCIO**

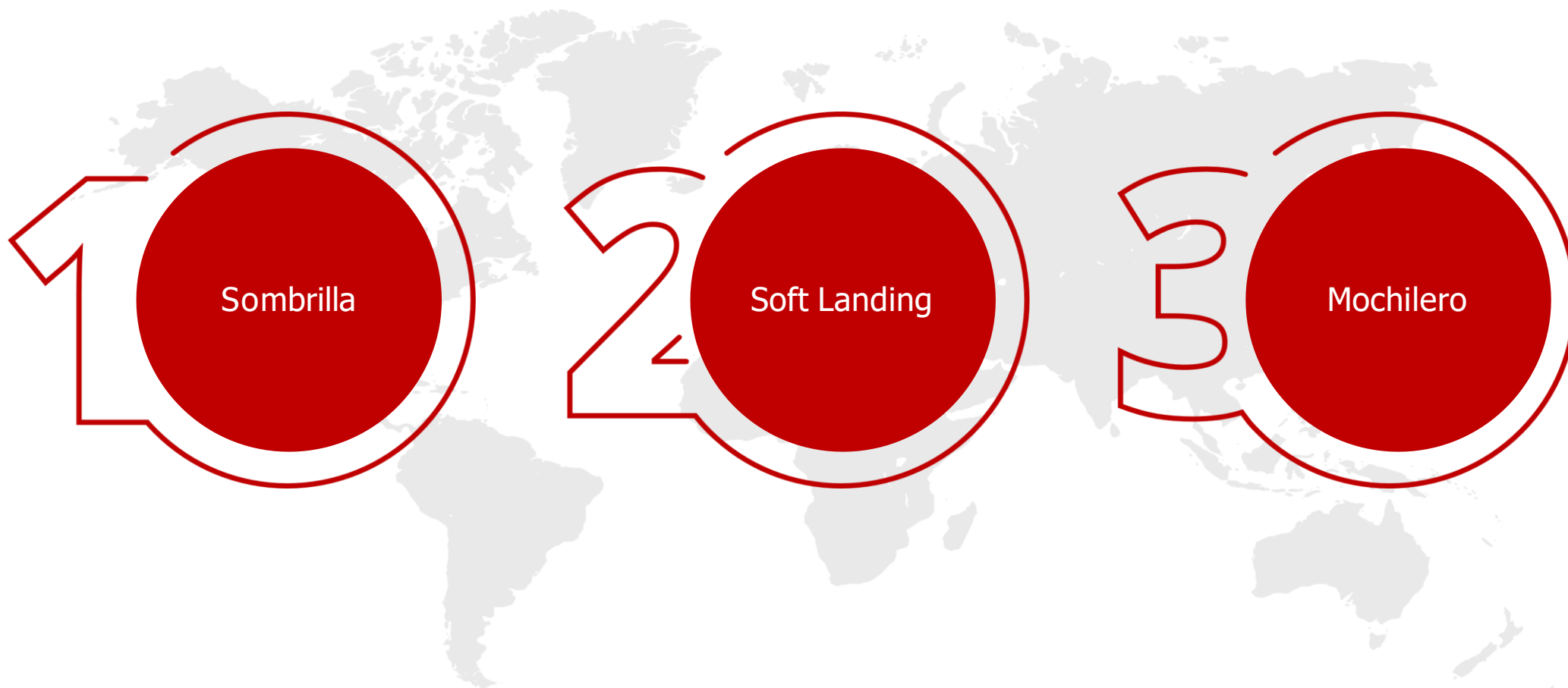


**Zappos**  
**.com**  
POWERED *by* SERVICE®



airbnb

# Formas ágiles de escalamiento



# Formas ágiles de escalamiento



Sombrilla

## CREACIÓN DE UNA SEDE "VIRTUAL"

Solo se contrata a un vendedor en el nuevo mercado y este realiza el trabajo de campo para determinar las problemáticas que existen para concretar las ventas, descubrir las barreras no tarifarias, identificar nichos de mercado e informar de ajustes del producto para lograr penetrar de mejor forma.

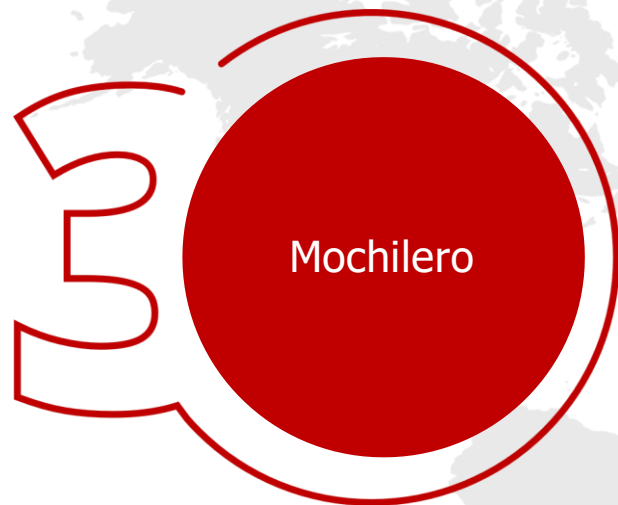
# Formas ágiles de escalamiento



## **ALIANZA CON EMPRESA OPERADORA**

Se crea una alianza con una empresa operadora en el nuevo mercado que se encarga de lidiar con el proceso de la operatividad y venta del producto. La empresa exportadora se encarga del marketing y mantiene la propiedad intelectual.

# Formas ágiles de escalamiento

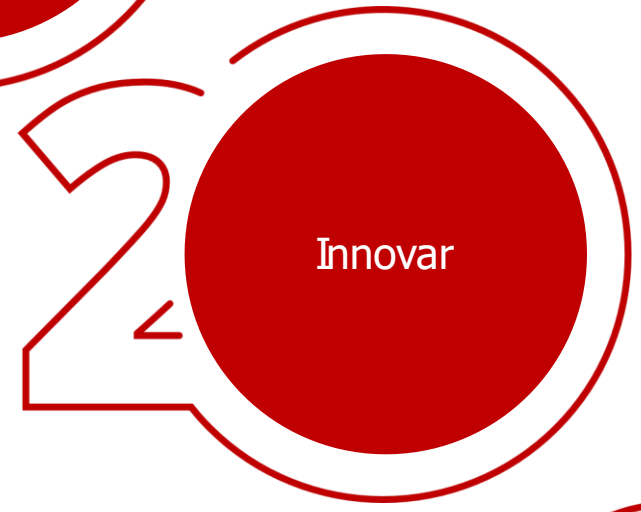


## **SUBCONTRATAR EMPRESAS PEQUEÑAS O STARTUPS**

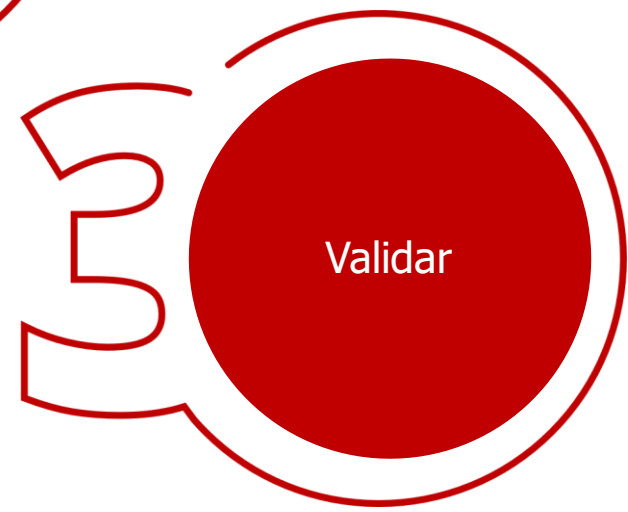
La empresa grande reduce el riesgo y costo de escalamiento contratando una empresa pequeña en el mercado meta que tenga cierta autonomía para toma de decisiones en el proceso de escalar. Descubre la problemática con una inversión en pequeña escala y esa información se usa para aprender y diseñar una mejor estrategia de ingreso al nuevo mercado.



**Explorar el mercado y detectar oportunidades ocultas**



**Diseñar un modelo de negocio de exportación innovador que lo haga posible**



**Validarlo y desarrollar clientes antes de invertir**



Seminarios virtuales Miércoles del exportador

# Lean Startup aplicado al ámbito exportador

Lima, 22 de mayo de 2024



**Juan Miguel  
Galeas**

**Director – Galeas Group**

[juanmiguel@galeasgroup.com](mailto:juanmiguel@galeasgroup.com)

[www.galeasgroup.com](http://www.galeasgroup.com)

