COMISIÓN DE PROMOCIÓN DEL PERÚ PARA LA EXPORTACIÓN Y EL TURISMO

MIERCOLES DEL EXPORTADOR

Canales de comercialización internacional

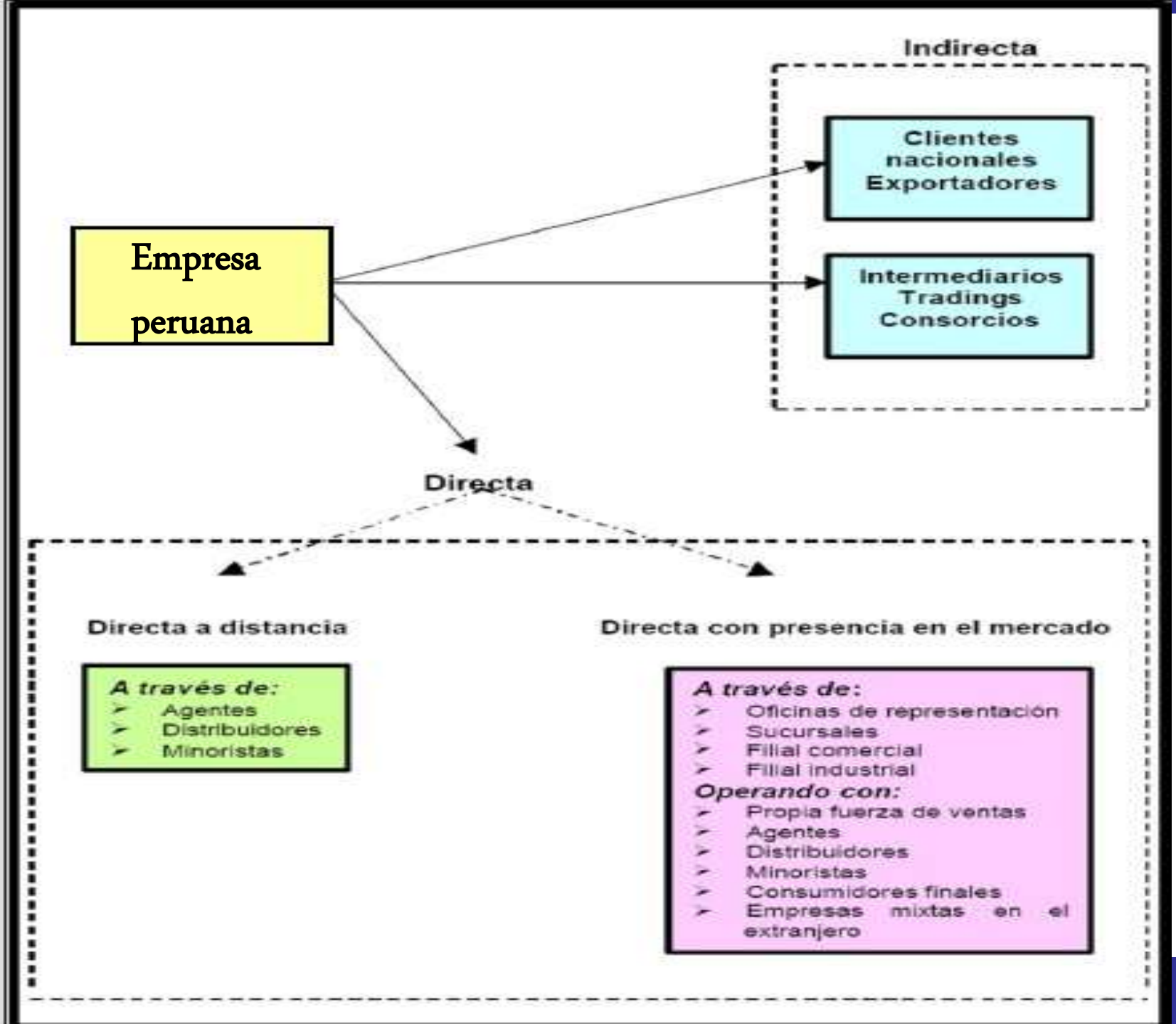
MBA Luis Enrique Méndez

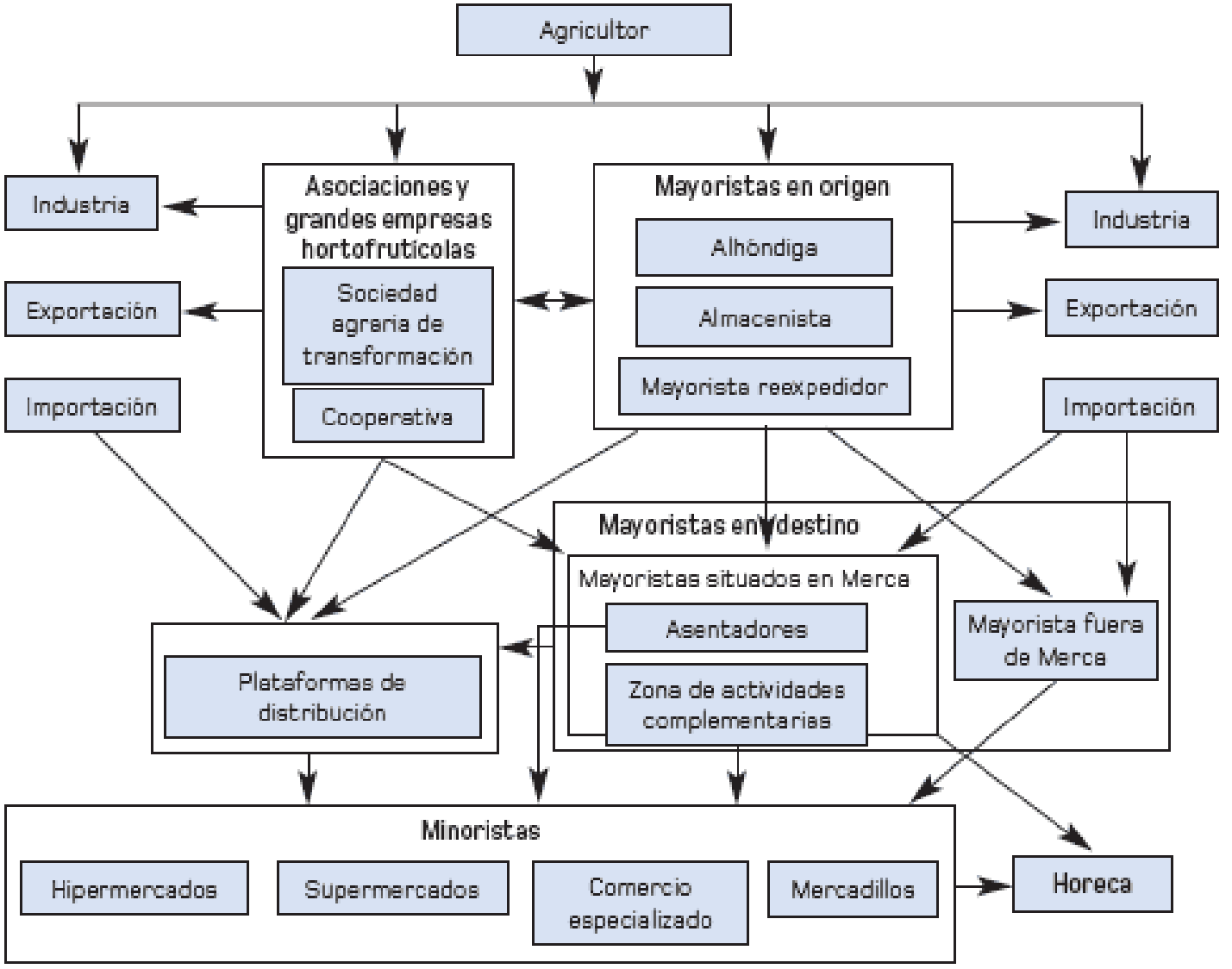
Lima, Junio de 2014

Canales de distribución

Componentes de la red comercial internacional

Canales de distribución


Indirecta
Clientes nacionales Exportadores
Empresa peruana
Intermediarios Tradings Consorcios
Directa
Directa a distancia
A través de:
Agentes
Distribuidores
Minoristas
Directa con presencia en el mercado
A través de:
Oficinas de representación
Sucursales
Filial comercial
Filial industrial
Operando con:
Propia fuerza de ventas
Agentes
Distribuidores
Minoristas
Consumidores finales
Empresas mixtas en el extranjero



FUENTE: Fernández, A; Martínez, E. y Rebollo, A. (2007).

¿Quién es su cliente?

Estrategias Push

- Convencer al canal de que el producto le generará valor y que por tanto debe comprarlo

- Los exportadores pueden permitir que los distribuidores lleven sus productos hasta el consumidor final

- Las desventajas de este enfoque son los menores márgenes, la pérdida de control de la comercialización y de comprensión del mercado

Estrategias Pull

- Crear demanda en el minorista (o consumidor final) por el producto de manera que lo solicite al canal

- Los exportadores pueden acudir directamente al minorista y crear la demanda

- Las desventajas de este enfoque son los costos de crear un equipo de ventas, el almacenamiento y la preparación para ponerse a la altura de los distribuidores establecidos

Problemática

- Los empresarios PYME exportadores se orientan a la acción más que a la planificación convencional, su actitud y aprendizaje son esencialmente a través de la experiencia.
- Las alianzas en las que participan pequeñas y medianas empresas son respuestas organizacionales cimentadas desde su experiencia, más que resultado de diseños estratégicos planeados. Las limitaciones experimentadas y las oportunidades percibidas constituyen estímulos para las PYMES que deciden participar de estos acuerdos.

Alianzas de negocio

- La alianza puede facilitar el acceso a capacidades de comercialización internacional (canales de distribución, información de mercados y adaptaciones del producto a la demanda) y a procesos de aprendizaje organizacional que constituyen la base para el ajuste y evolución de la alianza en el proceso de internacionalización

Plan de Marketing

1.1. Delimitación negocio

1.2. Información y análisis

1.2.1. Información Externa
- 1.2.1.1. Demanda
- 1.2.1.2. Clientes
- 1.2.1.3. Competencia

1.2.2. Información Interna
- 1.2.2.1. Humanos
- 1.2.2.2. Financieros
- 1.2.2.3. Conocimiento Know-How
- 1.2.2.4. Otros recursos materiales

1.3. Diagnóstico situación

1.3.1 DAFO

1.3.2. Matriz de posición Competitiva

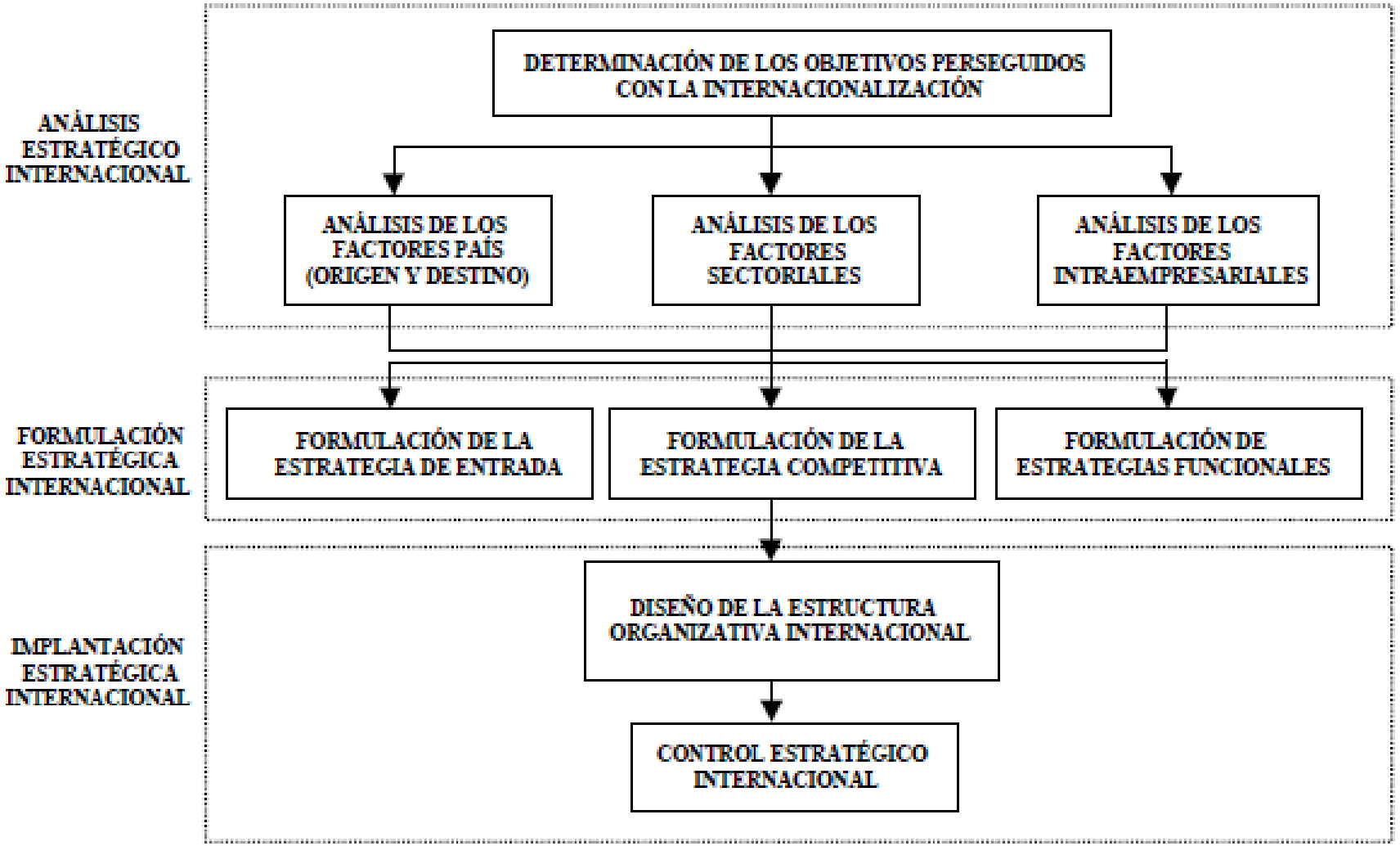
1.4. Objetivos
- 1.4.1. Cuantitativos
- 1.4.2. Cualitativos

1.5. Estrategias
- 1.5.1.Estrategias Corporativas
- 1.5.2. Estrategias de Marketing

1.6. Planes de acción
- 1.6.1. Público Objetivo
- 1.6.2. Marketing Mix

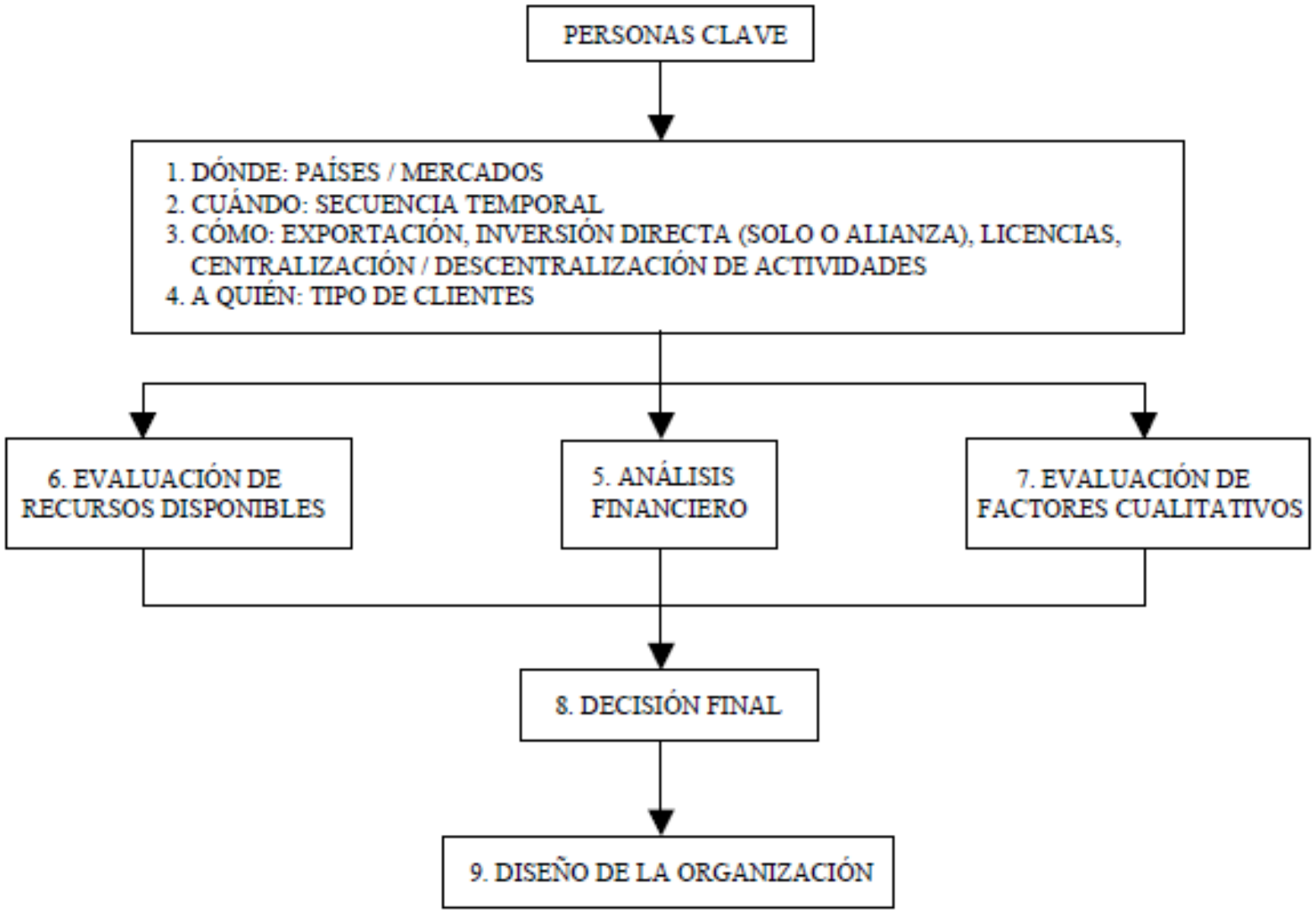
1.7. Presupuesto del Plan de Marketing

Figura 0.- El Proceso de Dirección Estratégica de la Internacionalización de la Empresa



FUENTE: Elaboración propia

Figura 1.1.- Plan de entrada en los mercados internacionales



FUENTE: Canals (1994)

Figura 1.2.- Matriz de estrategias de crecimiento

PRODUCTO / MERCADO	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVO	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

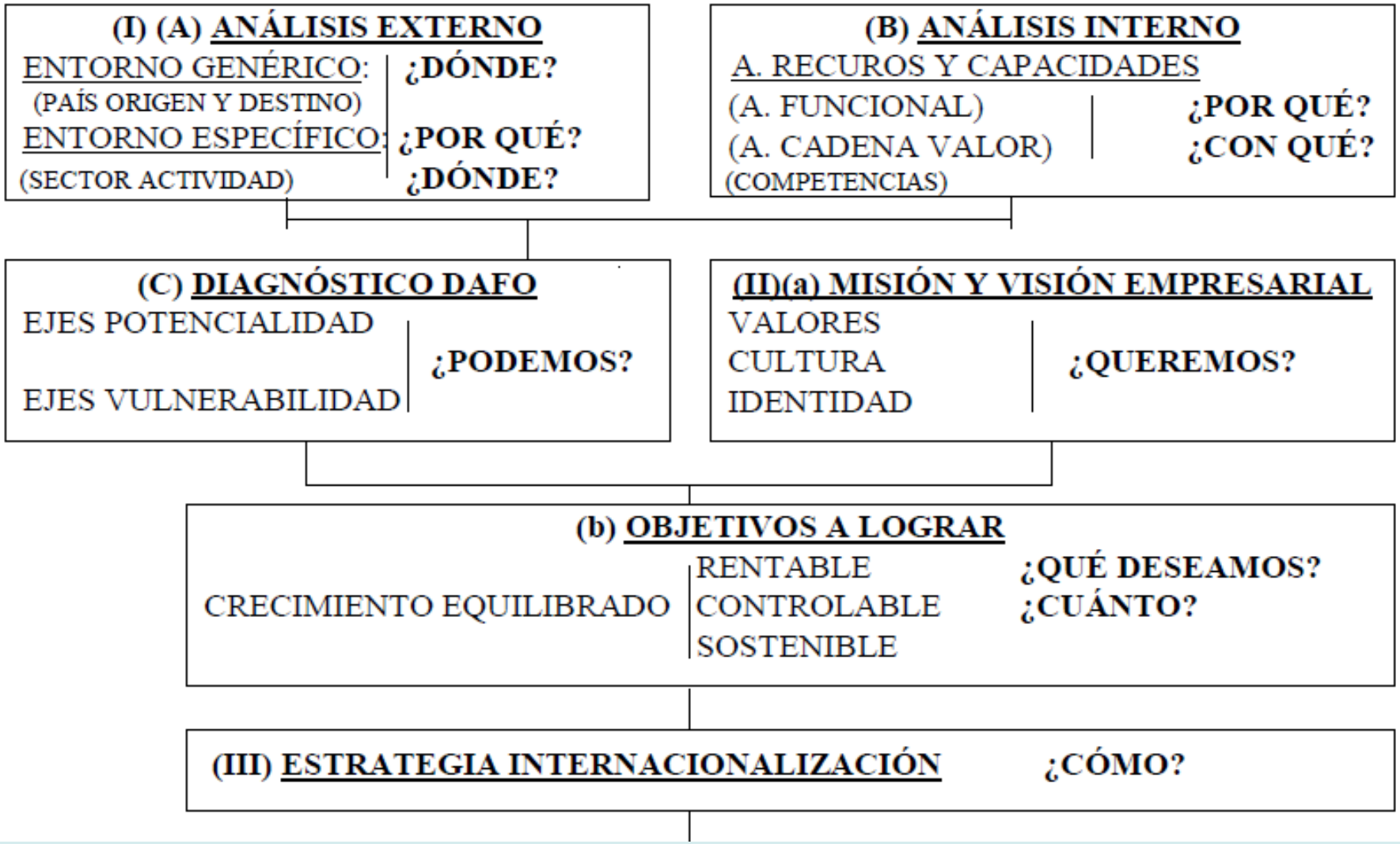
FUENTE: Ansoff (1976)

Tabla 1.1.- Relación entre los motivos para la internacionalización y los objetivos perseguidos

MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	OBJETIVO PERSEGUIDO
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de la demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o know how (economías de alcance)
Inexistencia de demanda doméstica sofisticada	Búsqueda demanda de calidad
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costes (economías de localización) o cercanía al consumidor
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de costes (economías de escala)
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costes (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costes (economías de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores o clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de la alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
Globalización	Adaptarse al entorno

FUENTE: Elaboración propia

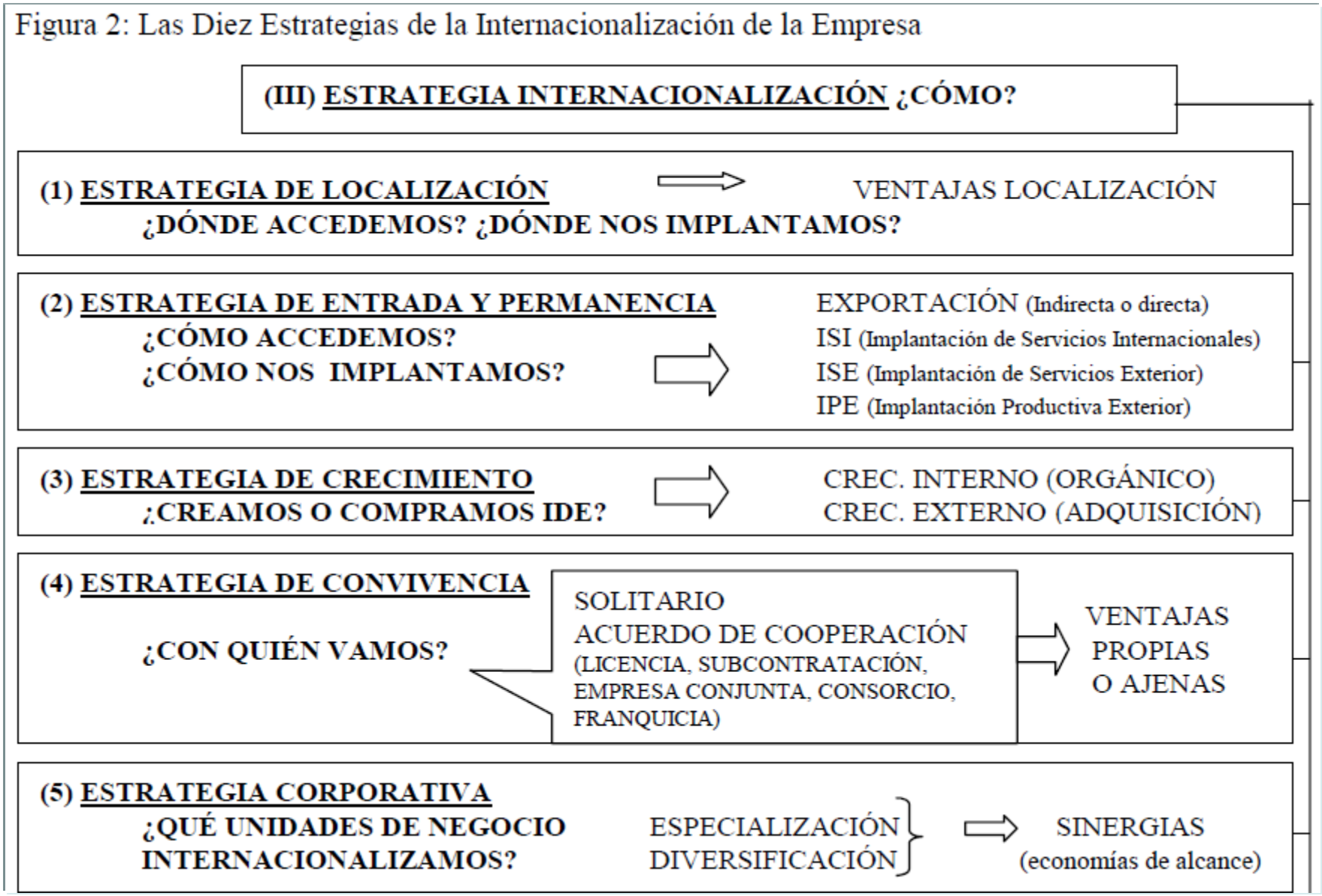
Figura 1: Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa. Esquema General



(III) ESTRATEGIA INTERNACIONALIZACIÓN **¿CÓMO?**

- **(1) ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN** ¿DÓNDE ACCEDEMOS? ¿DÓNDE NOS IMPLANTAMOS?
- **(2) ESTRATEGIA DE ENTRADA Y PERMANENCIA** ¿CÓMO ACCEDEMOS? ¿CÓMO NOS IMPLANTAMOS?
- **(3) ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO** ¿CREAMOS O COMPRAMOS IDE?
- **(4) ESTRATEGIA DE CONVIVENCIA** ¿CON QUIÉN VAMOS?
- **(5) ESTRATEGIA CORPORATIVA** ¿QUÉ UNIDADES DE NEGOCIO SE INTERNACIONALIZAN?
- **(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN** ¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN?
- **(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA** ¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR?
- **(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA** ¿CÓMO ORGANIZAMOS LO INTERNACIONAL?
- **(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE** ¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
- **(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA** ¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?

Figura 2: Las Diez Estrategias de la Internacionalización de la Empresa



(6) ESTRATEGIA DE INTERNALIZACIÓN

¿QUÉ ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR SE INTERNACIONALIZAN?
(Localización Eficiente)
(Visión Global de la Cadena Valor)

- APROVISIONAMIENTOS
- PRODUCCIÓN
- MARKETING
- LOGÍSTICA
- FINANCIACIÓN
- I+D
- SERVICIO POSTVENTA

⇨ SINERGIAS (Alcance de valor)

(7) ESTRATEGIA COMPETITIVA *(UEN)*

¿CUÁL ES NUESTRA VCS EN EL EXTERIOR? ⇨ LIDERAZGO EN COSTES / DIFERENCIACIÓN

(8) ESTRATEGIA DE ESTRUCTURA
(Diseño de la Estructura Organizativa)

¿CÓMO NOS ORGANIZAMOS?
¿CÓMO DECIDIMOS, NOS COORDINAMOS Y CONTROLAMOS? ⇨

- FUNCIONAL (original o adaptada)
- MATRIZ - FILIAL
- MULTIDIVISIONAL PDTO.- PROCESO
- MULTIDIVISIONAL GEOGRAFICA
- MATRICIAL, RED

(9) ESTRATEGIA DE ENFOQUE

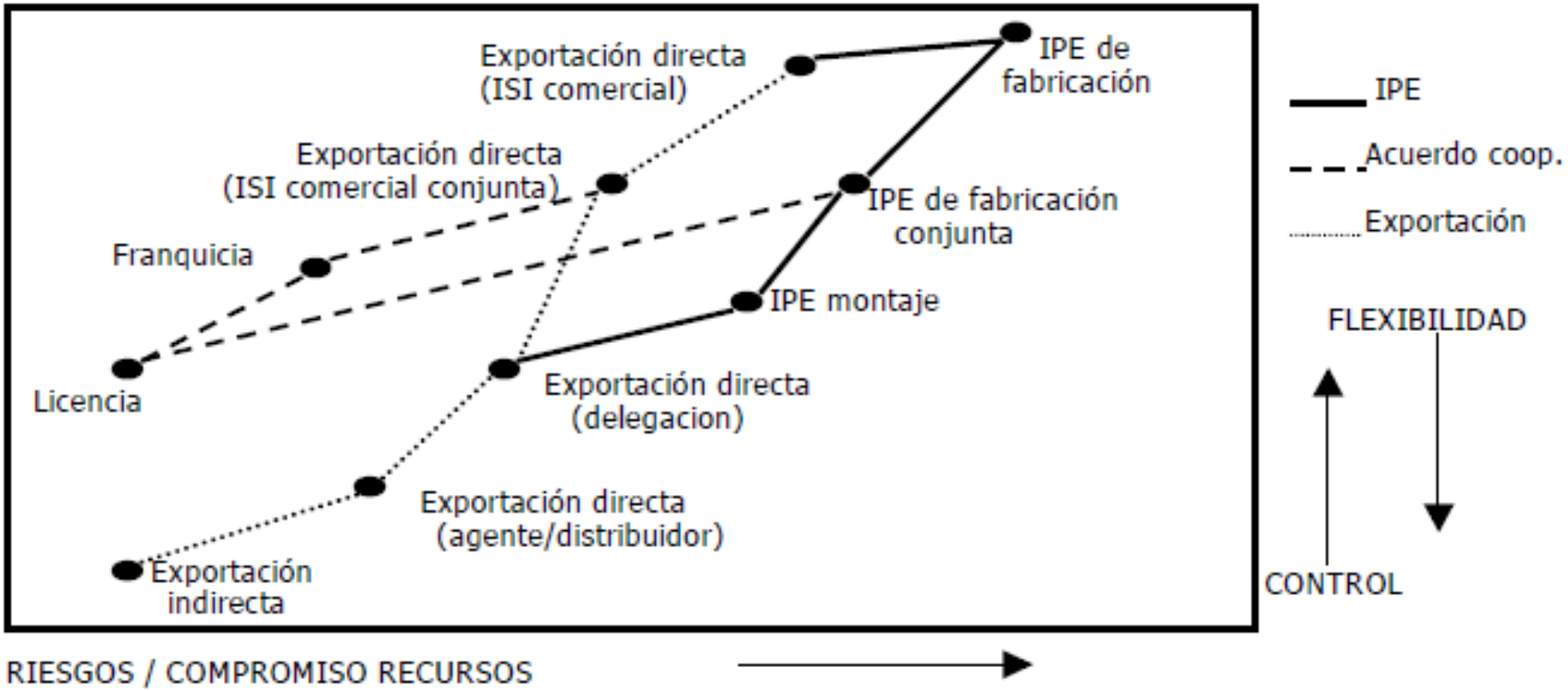
¿CÓMO ENTENDEMOS LO EXTERNO?
(Presiones competitivas internacionales del sector) ⇨

- GLOBAL
- MULTIDOMÉSTICO
- TRANSNACIONAL
- EXPORTADOR

Adaptación local
Integración global

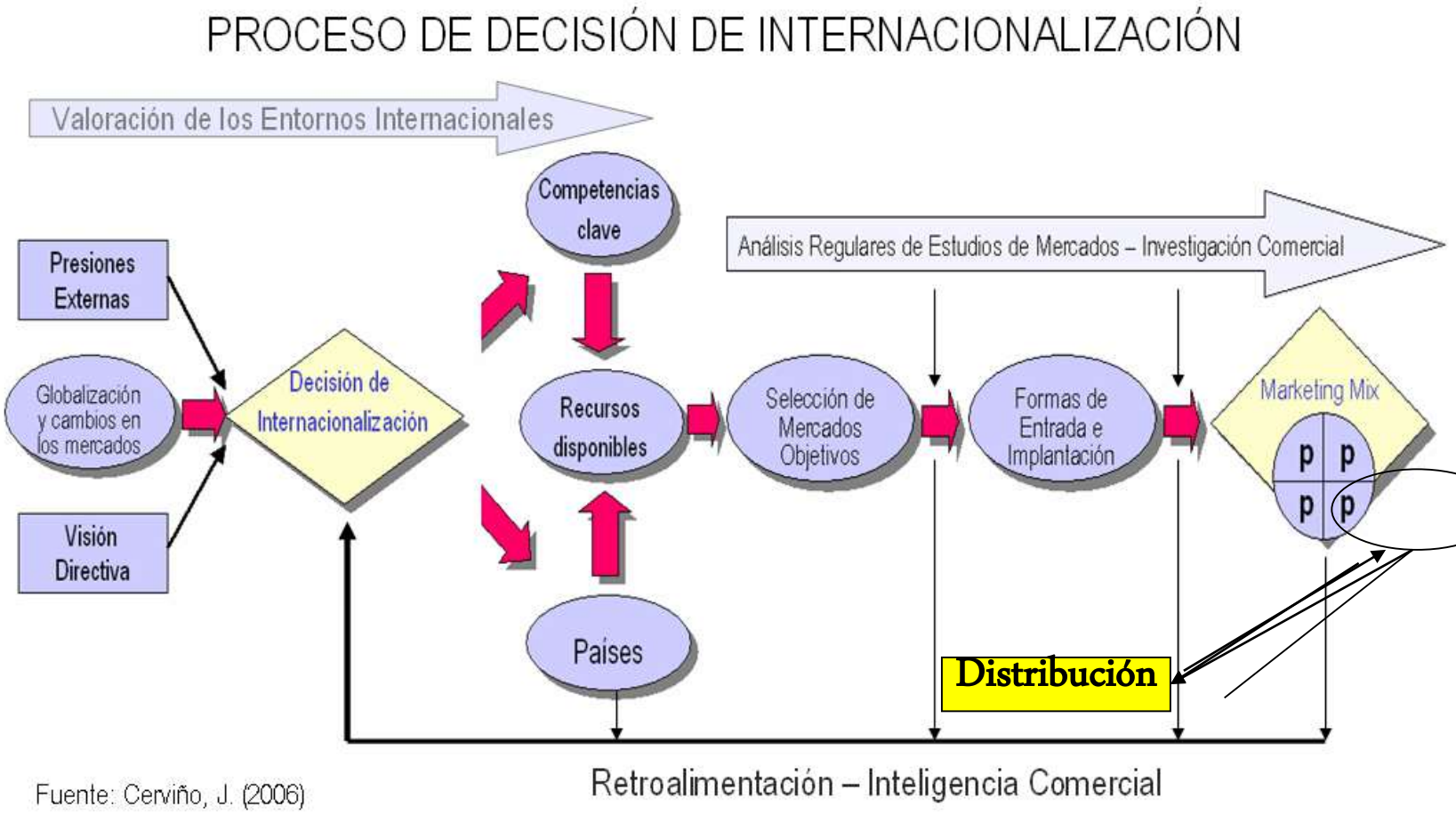
(10) ESTRATEGIA DE SECUENCIA **¿CUÁL ES EL RITMO DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN?** ⇨ SECUENCIAL / SIMULTANEO

Figura 3: Evolución en la Estrategia de Entrada y Permanencia - Estrategia de Convivencia



Fuente: Adaptación de Root (1994), Alonso y Donoso (1994, 1998) y Rialp y Rialp (1996, 2005).

INTRODUCCIÓN



Fuente: Cerviño, J. (2006)

NATURALEZA DE LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

✓VARIABLE ESTRATÉGICA MARKETING INTERNACIONAL

✓ RELACIONADA CON LAS FÓRMULAS DE ENTRADA

✓ CONCEPTO DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL:

COMERCIAL Y LOGÍSTICO

✓PROBLEMÁTICA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL:

- INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO PAIS/MERCADO
- PONERLO A DISPOSICIÓN DEL CONSUMIDOR

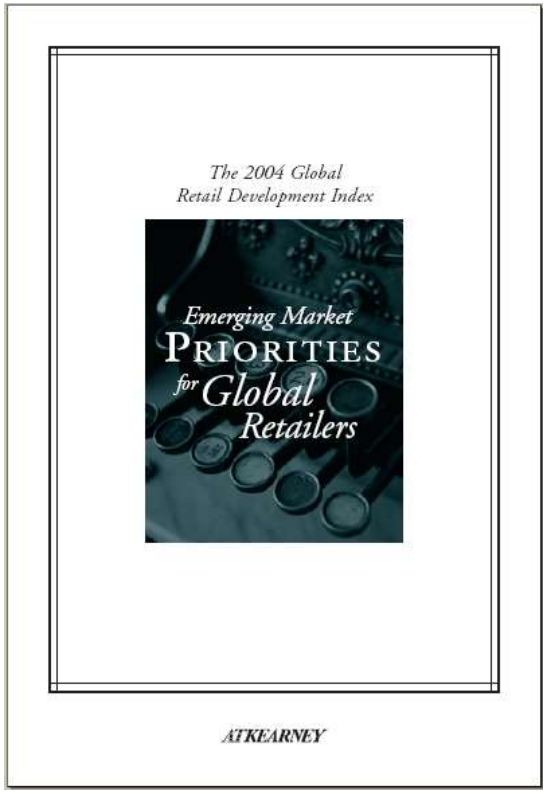
Naturaleza de la Distribución Internacional: Tendencias

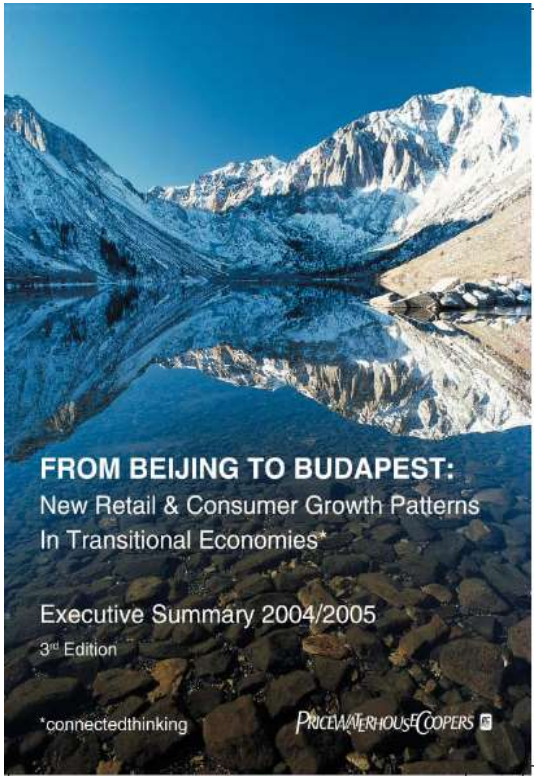
Tendencia generalizadas en la distribución en países OCDE

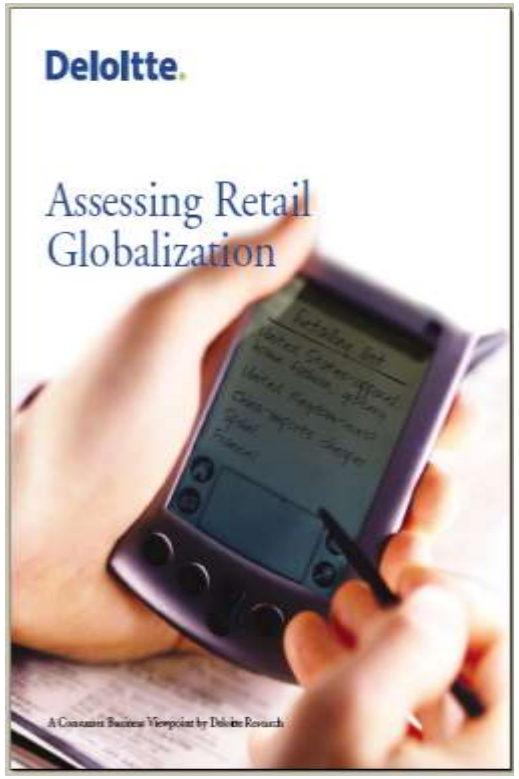
1. Los precios bajos triunfan en todos los sectores.
2. Desarrollo de la marca del distribuidor. Verticalización.
3. Lucha por el poder en el canal.
4. La concentración sigue imparable.
5. Nuevos formatos y canales de venta.
6. Progresando los centros comerciales y las calles nº1.

Naturaleza de la Distribución: Tendencias

Tendencia generalizadas en la distribución en países en desarrollo y transición







Wal-Mart en

Carrefour en China

Desarrollo de los Hipermercados TESCO en Polonia

Decisiones de Distribución

Nuevas Tecnologías: ¿Tendencias?

Factores Externos e Internos del Crecimiento de la Internacionalización de la Distribución Minorista	
Factores Externos	**Factores Internos**
• La saturación de los mercados nacionales o el exceso de competencia. • La recesión económica o el escaso crecimiento del gasto de los consumidores. • Los planes urbanísticos restrictivos que impiden la apertura de nuevos establecimientos. • Los elevados costes de explotación (mano de obra, alquileres, impuestos, etc.). • La presión de los accionistas para mantener el crecimiento de los beneficios. • El síndrome de imitación característico de la distribución minorista.	• El escaso desarrollo o la débil competencia que caracterizan a algunos mercados. • El fuerte crecimiento económico o el aumento del nivel de vida. • El elevado crecimiento demográfico o la alta concentración de adultos jóvenes en los mercados emergentes. • Una legislación permisiva. • Los costes de explotación favorables (mano de obra, alquileres, impuestos, etc.). • La diversificación geográfica de los riesgos comerciales. • La oportunidad de innovar en un nuevo entorno de mercado.
Fuente: adaptado de Davies, R. y Finley, M. (1999)	

Internacionalización de los grandes "***Category Killers***"… Ikea, Toys R Us, Decathlon…

Internacionalización de cadenas de comida rápida, moda…

Dunkin´Donuts La In

Mango, H

Tienda Benetton en La Habana (Joint Venture)

Zara Singapur: Ochard Road

Pollo Campero: Cadena guatemalteca, líder de pollo frito en Centroamérica
Foto: Pollo Campero en Honduras

CRECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS DETALLISTAS DE PCAR (Productos de Consumo de Alta Rotación – *FMCG*) – DESTACAN LOS EUROPEOS

Empresa	Posición en el mercado doméstico	% Ventas en el extranjero (1)			% de las ventas en la región				No de países (2)	Target potencial de consumidores (MM) (3)
		1998	1999	2000	EE.UU.	Latam.	EU	Asia		
Carrefour / Promodès	1	38.6%	41.8%	40.2%	-	15.4%	79.4%	5.2%	26	1.077
Metro	1	4.9%	33.0%	35.0%	-	-	99.0%	<1.0%	20	541
Ahold (4)	1	60.3%	68.5%	76.6%	63.7%	7.3%	27.7%	1.4%	17	956
Auchan	4	21.0%	24.8%	29.6%	<1.0%	<1.0%	98.4%	<1.0%	12	438
Casino (5)	6	9.9%	15.6%	24.2%	9.7%	10.2%	77.3%	2.9%	10	804
Wal Mart (6)	1	4.8%	6.4%	6.9%	81.9%	5.8%	11.3%	<1.0%	10	805
Tengelmann	5	NA	48.3%	49.0%	34.8%	-	65.2%	-	10	539
REWE	2	13.5%	15.0%	19.0%	-	-	100.0%	-	9	539
Dellaize (7)	2	76.2%	79.9%	83.4%	78.5%	-	21.3%	0.2%	9	645
Tesco	1	5.6%	5.9%	7.7%	-	-	99.1%	0.9%	7	229

Notas: (1) % total de las ventas, alimentación y no alimentación
(2) Estimación corriente
(3) Excluyendo China
(4) Pro forma por la adquisición de Pathmark
(5) Pro forma por la cuota de CBD y ventas de Éxito
(6) Pro forma por la adquisición de ASDA

Fuente.: MSDW, Oct. 2001

Decisiones de Distribución

Decisiones de Distribución Internacional

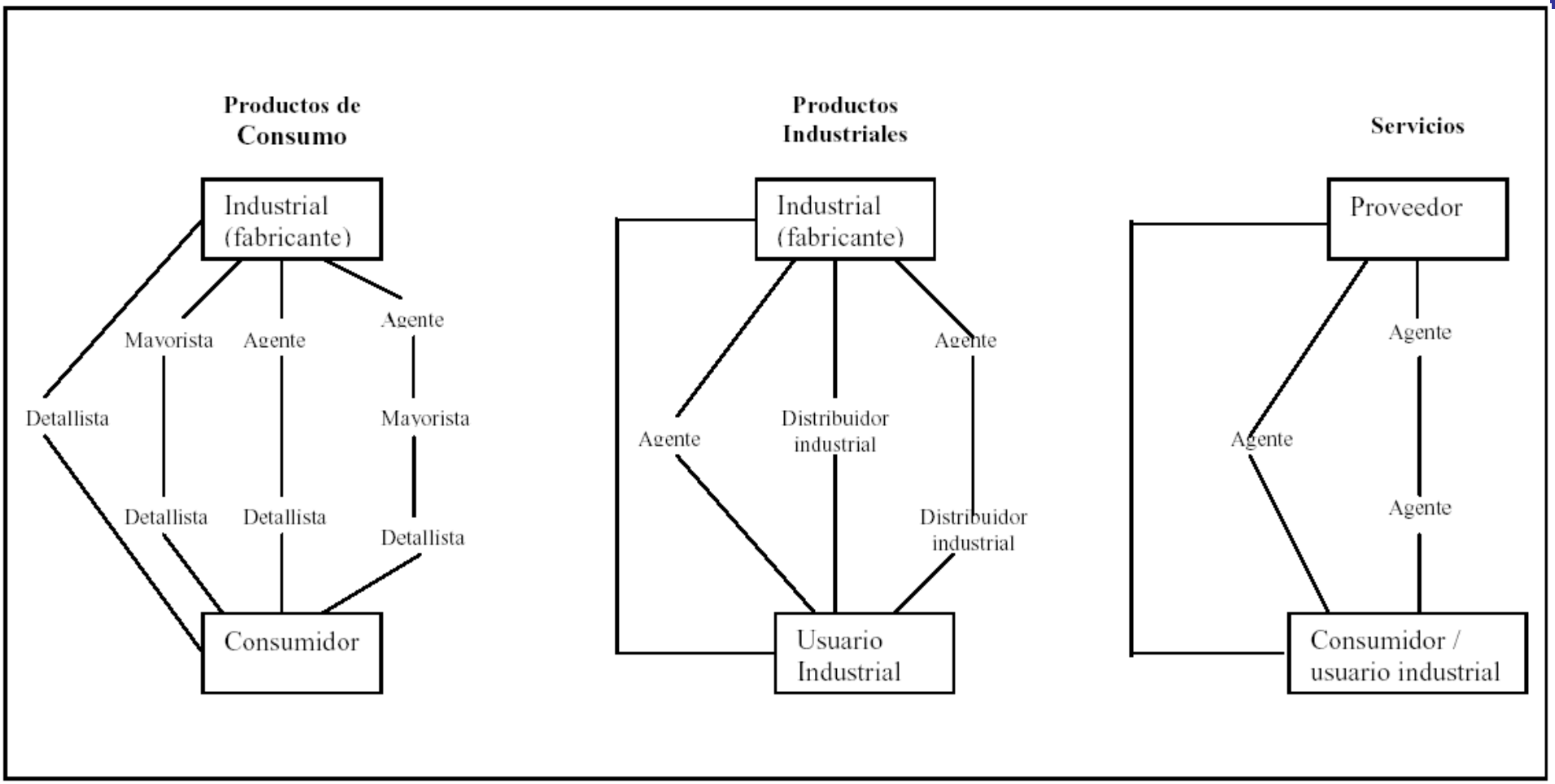
- ✓ ¿Cómo llevamos nuestros productos hacia los mercados exteriores?
- ✓ ¿Cómo elegir y gestionar los canales de distribución dentro de los mercados?
- ✓ ¿Cómo gestionar la distribución física y logística para los mercados internacionales?
- ✓ Impacto de las nuevas tecnologías – *shopping on-line*

Decisiones de Distribución

- ✓ Análisis de la estructura de los canales de venta mayoristas y minoristas

- ✓ Usos y costumbres comerciales implantados en los respectivos eslabones de la cadena de distribución

Configuraciones del canal de distribución



DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

✓JUSTIFICACIÓN DISTRIBUCIÓN: “Especialización”
“Hacer llegar el producto al cliente de forma geográfica y psicograficamente adecuada”

✓ FUNCIONES GENERALES:

Transporte, diversificación, fraccionamiento, servicio, financiación ,información.

✓ FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Selección agentes, mayoristas, minoristas etc teniendo en cuenta objetivos y medios.

DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

ESTRUCTURA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

✓ESTRUCTURA DE LOS CANALES:

Número de intermediarios que intervienen en la distribución

✓DIMENSIONES:

VERTICAL: Nº de intermediarios de distinto nivel que intervienen en el canal.

HORIZONTAL: Nº de intermediarios del mismo nivel que intervienen en el canal.

✓TENER EN CUENTA VIAS DE ACCESO:

Directas – Indirectas – Concertadas.

SELECCIÓN DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONALES

- SELECCIÓN SISTEMA GLOBAL DE DISTRIBUCIÓN.
  1. MERCADOS (SITUACION GEOGRÁFICA, TAMAÑO, ESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA, POTENCIAL DE VENTAS ETC)
  2. PRODUCTO (NATURALEZA, CAPACIDAD DE SUSTITUCIÓN, TEMPORAL/DURADERO ETC)
  3. INTERMEDIARIOS (ESTRUCTURA MAYORISTA, MINORISTA, RELACIONES DENTRO DEL CANAL, PODER ETC)
  4. COMPETIDORES
  5. FACTORES SOCIOCULTURALES

- SELECCIÓN MIEMBROS CONCRETOS DEL CANAL
  1. FORTALEZA FINANCIERA
  2. BUENAS RELACIONES
  3. REPUTACIÓN E IMAGEN POSITIVA
  4. PERSONAL, EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES
  5. CAPACIDAD DE COBERTURA
  6. COMPATIBILIDAD CON LOS PRODUCTOS DISTRIBUIDOS
  7. CONOCIMIENTO TECNICO ADECUADO
  8. ACTITUD POSITIVA HACIA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Decisiones de Distribución

Fases de Maduración de la Distribución Moderna en Distintos Mercados (Ciclo de Vida de los Formatos de Distribución)

2003 STATUS			
India	Marruecos	Polonia	Francia
Ucrania	China	Brasil	Reino Unido
Irán	Rumania	Hong Kong	Alemania
Eslovaquia	Corea del Sur	Suráfrica	EE.UU.
Vietnam	Turquía	Taiwan	España

Fuente: Adaptado de ATKearney, 2003

Decisiones de Distribución

Estructura de Distribución en Áreas Urbanas y Rurales: La Importancia de los Mayoristas

LA INDIA

1100 Millones de consumidores.

La India Urbana: Fuerte Competencia. Inversiones considerables en Comunicación y Promociones: Nueva Dehli, Bombay, Calcuta..

La India Rural:
12% de la población Mundial. 137 millones de Hogares. 40% del total del consumo de *FMCG*

Distribución Directa

Beneficios: Apoyo al producto. Cambios de hábitos. Se puede hacer buena comunicación y promoción. Estrategia ideal para establecer cuota de mercado, si la competencia utiliza mayoristas. Principal desventaja: Sistema muy caro.

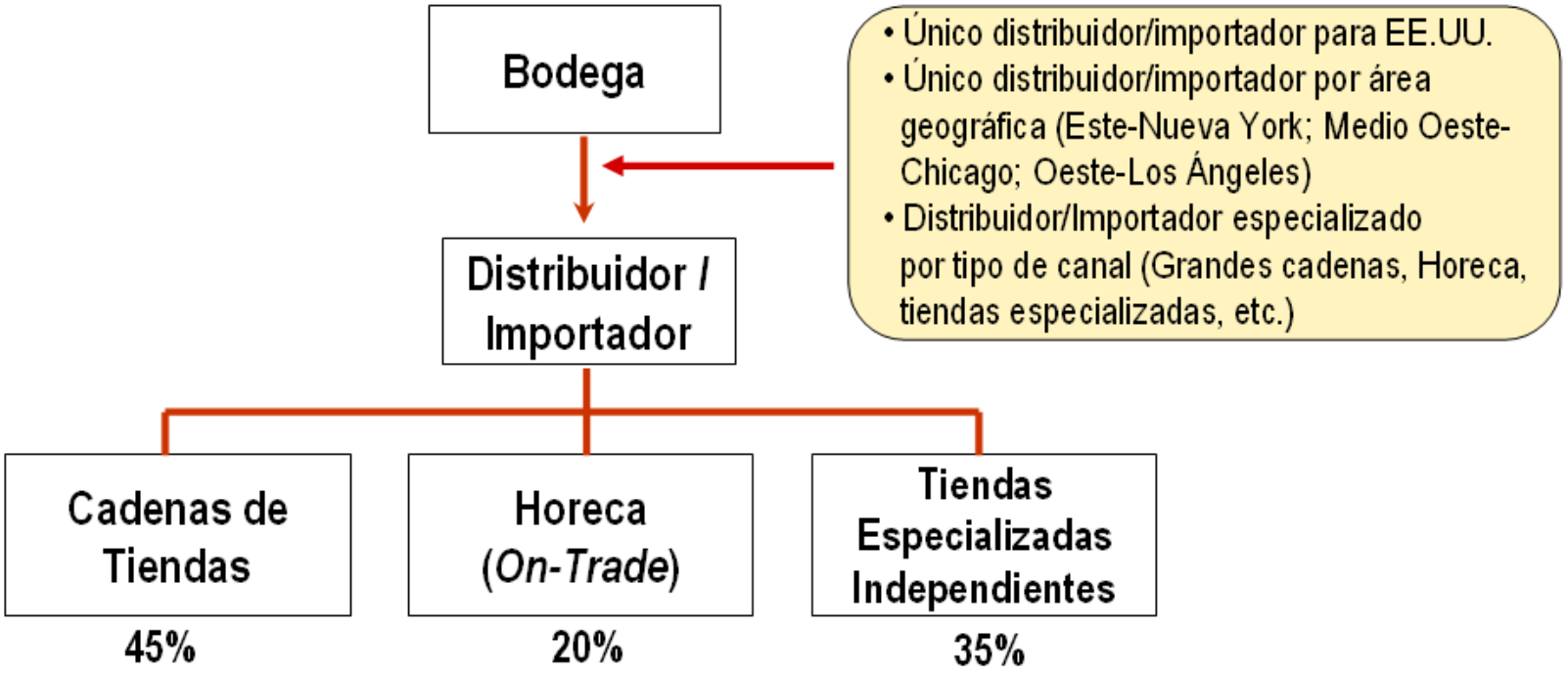
Canal Mayorista

Los Mayoristas son un canal muy eficiente en la India rural. Problemas: no son leales a las marcas. Buscan los mayores márgenes. No se ejerce control sobre el canal. Son interesantes para las empresas ya muy establecidas (Líderes)

Decisiones de Distribución

Estructura de la Distribución a Nivel Sectorial

Sistema de Distribución de Vino y Bebidas Alcohólicas en los EE.UU.: Sistema de Tres Eslabones

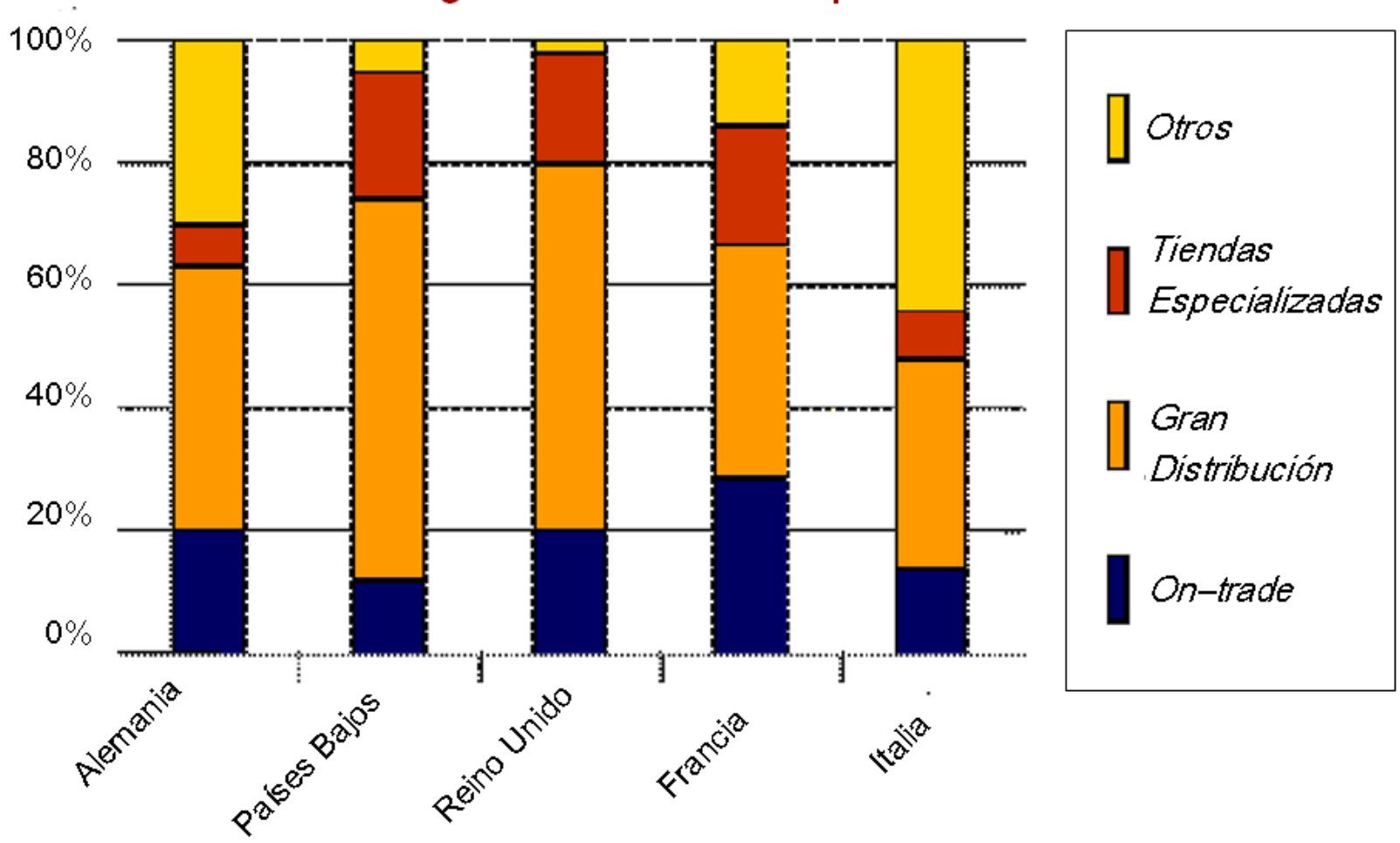


Mix de Ventas por Tipo de Canal (*)

Fuente: Elaboración Propia y (*) datos para las ventas de Beringer Wine Estates Inc., Noviembre 2000

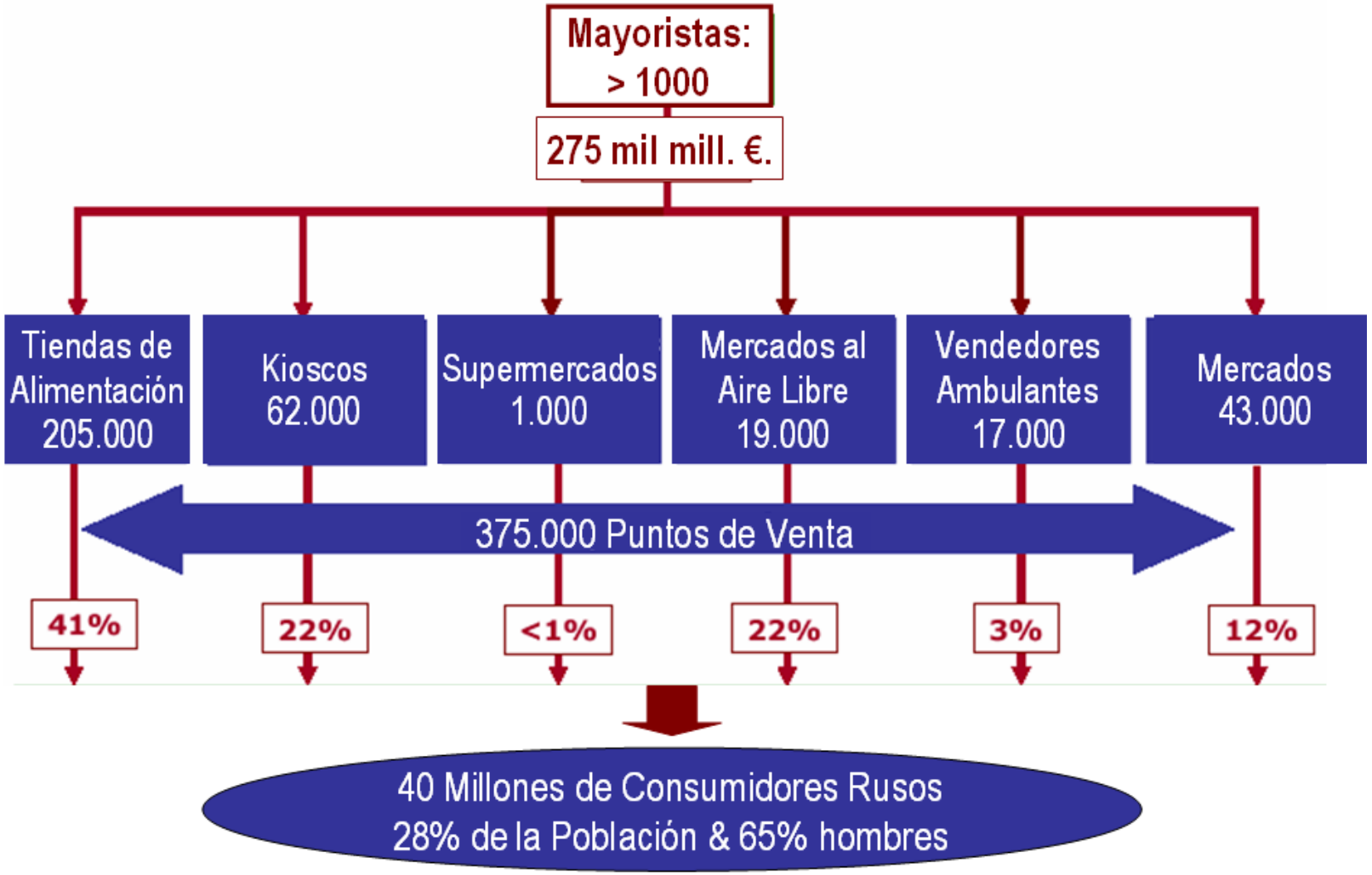
Decisiones de Distribución

Peso de cada Canal de Distribución en en Sector del Vino en algunos Países Europeos



Decisiones de Distribución

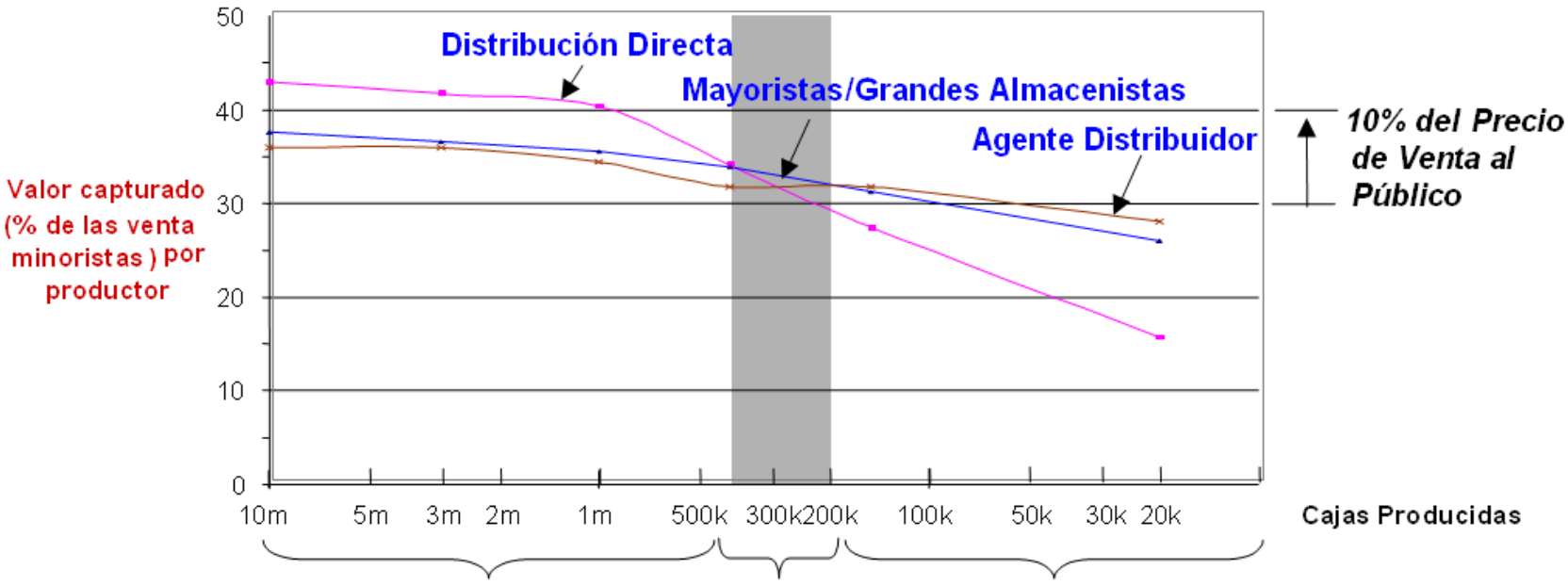
"*Root-to-Market*" en el Mercado Ruso: Caso del Sector del Tabaco



Fuente: Imperial Tabacco Group, Plc. Mayo, 2003

Decisiones de Distribución

Eficiencia Económica de la Estrategia de Distribución en Función del Volumen de Ventas y Capacidad de Crecimiento: Mercado del Vino en Australia



Búsqueda de una mayor rentabilidad

DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

FACTORES DETERMINANTES EN EL ENFOQUE DE LA DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL

✓LA ESTANDARIZACIÓN O ADAPTACIÓN EN LADISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL VIENE CONDICIONADA POR EL PAÍS Y EL PRODUCTO EN CUESTIÓN.

✓ALGUNOS ASPECTOS A DESTACAR:

* Infraestructura de la distribución
* Estructura geográfica del mercado
* Similitud de los sistemas de distribución
* Naturaleza del producto
* Normas sociales y culturales de cada mercado

Decisiones de Distribución

“La Importancia de los Usos y Costumbres nacionales y la dificultad de la distribución en países en desarrollo

Distribución de productos de Unilever a pequeños detallistas. Indonesia

Distribución y venta al menor de helados en Cuba

Decisiones de Distribución

La distribución puede ser realmente complicada en Países en desarrollo
Foto: Calle comercial en La India

Decisiones de Distribución

Adaptación a Aspectos Socioculturales y Legales

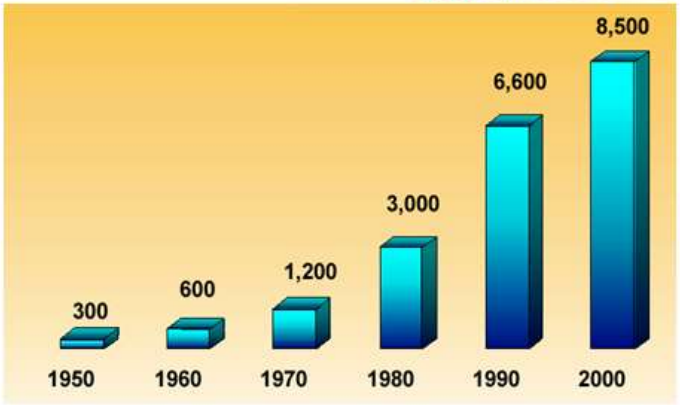
Decisiones de Distribución Favorecidas por Aspectos Socio-Culturales: Cobra en el Reino Unido

Cobra: Principales Competidores

En Canal de Restaurantes Hindúes

Resto de Canales (Cervezas Importadas)

Crecimiento de los Restaurantes Hindúes en el Reino Unido



Muchas gracias

Luis Enrique Méndez Cabezas
Cámara Peruana de Comercio Exterior
lmendez@camexperu.org.pe