

# CANALES DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Luis Enrique Méndez

[lmendez@camexperu.org.pe](mailto:lmendez@camexperu.org.pe)

Seminario Miércoles del Exportador -  
PromPerú

19 de abril de 2017

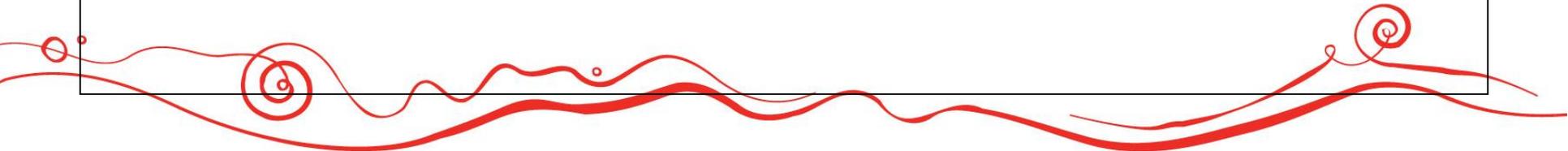
Lima, Perú





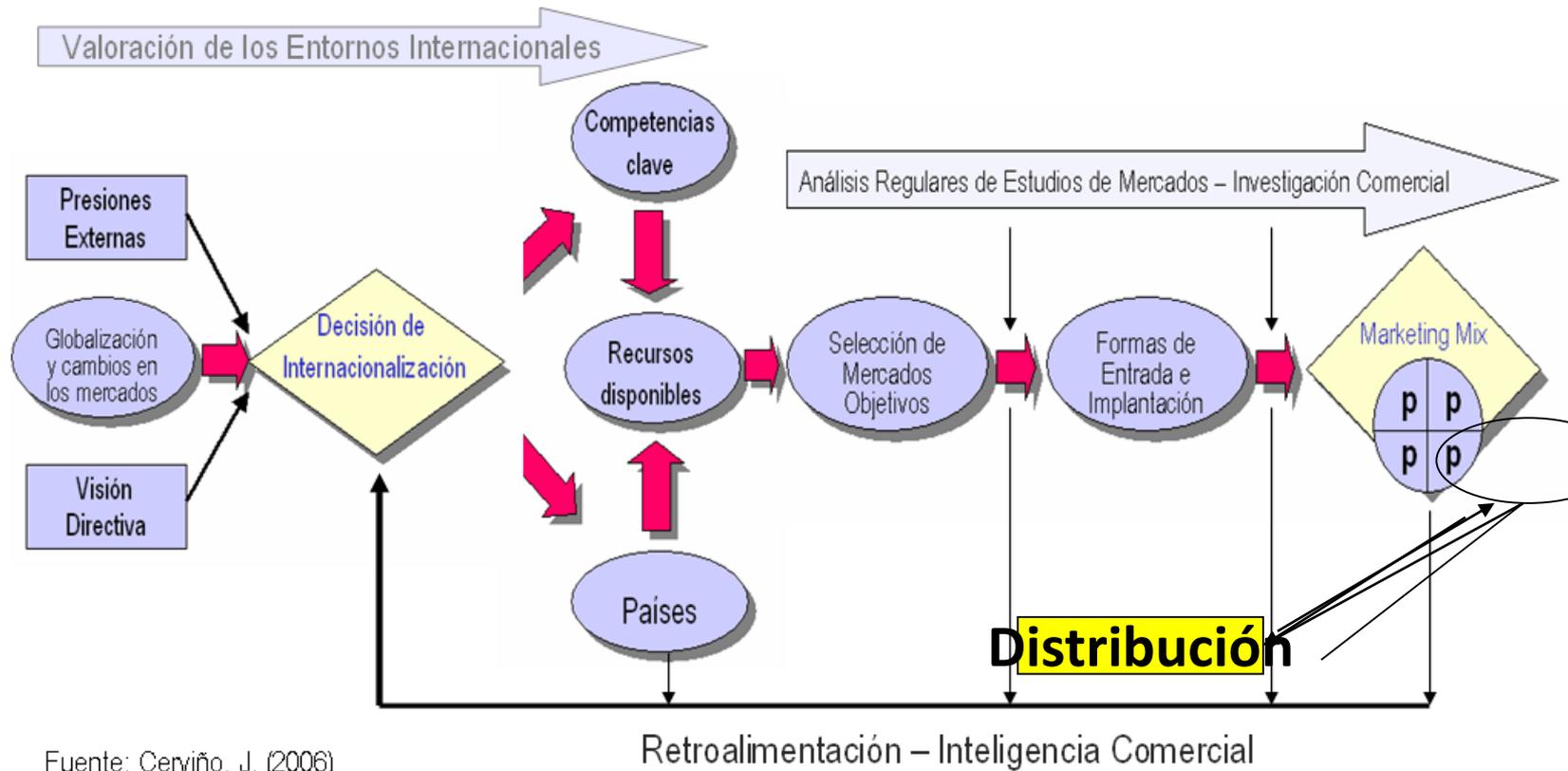
TEMA

# **MARKETING INTERNACIONAL**



# INTRODUCCIÓN

## PROCESO DE DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN



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

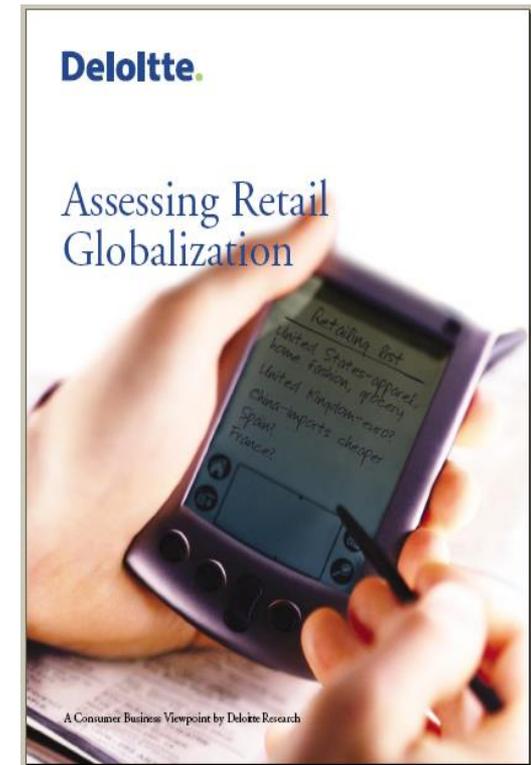
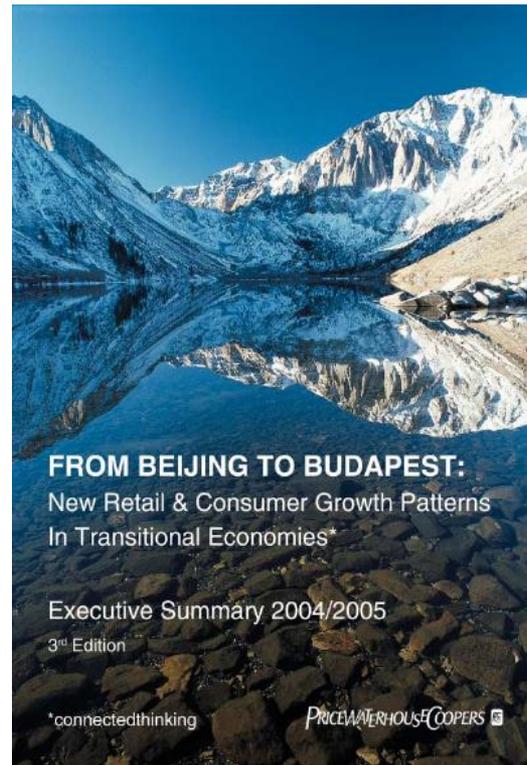
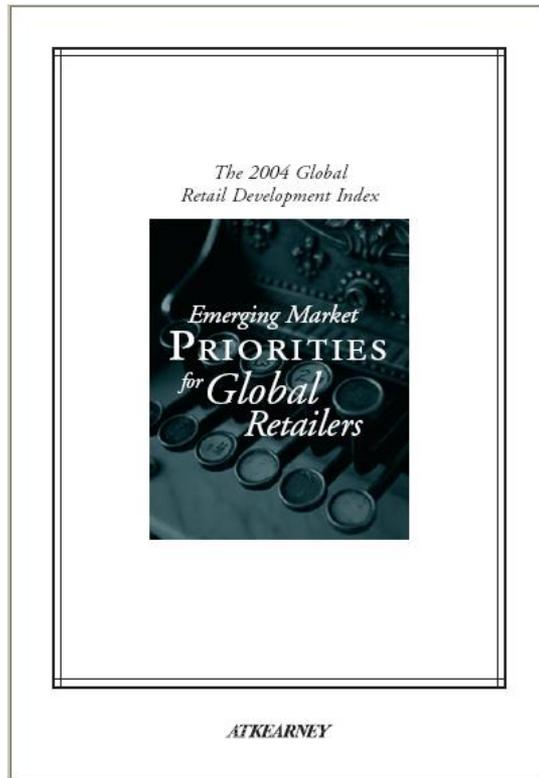
# Naturaleza de la Distribución Internacional: Tendencias

## 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 n°1.

# Naturaleza de la Distribución: Tendencias

## Tendencia generalizadas en la distribución en países en desarrollo y transición





Wal-Mart en



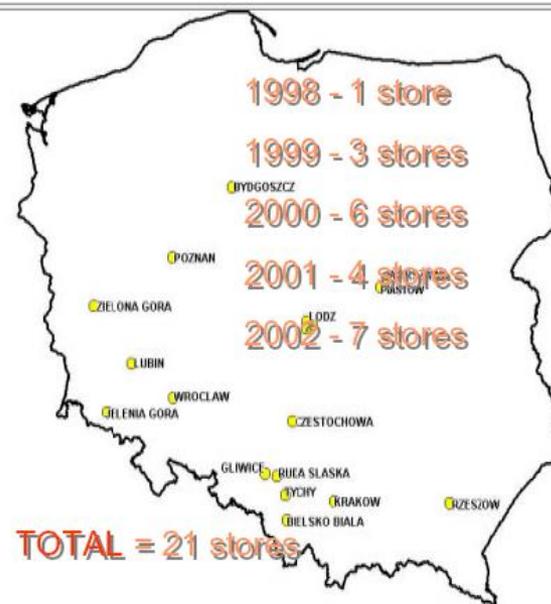
Carrefour en China

## Desarrollo de los Hipermercados TESCO en Polonia

Wroclaw opened in 1998



TESCO STORES IN POLAND

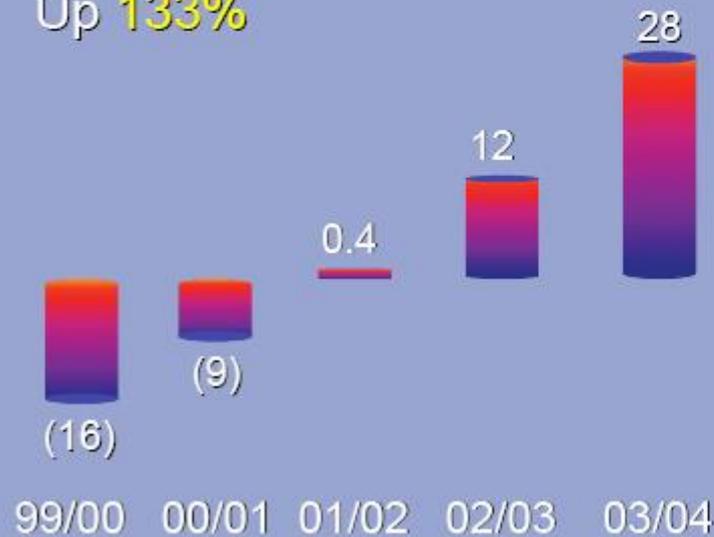


# Decisiones de Distribución

## Nuevas Tecnologías: ¿Tendencias?

### TESCO.COM

Full Year Profit **£28m**  
Up **133%**



## Naturaleza de la Distribución: Tendencias

### Factores Externos e Internos del Crecimiento de la Internacionalización de la Distribución Minorista

Factores Externos	Factores Internos
<ul style="list-style-type: none"><li>• La saturación de los mercados nacionales o el exceso de competencia.</li><li>• La recesión económica o el escaso crecimiento del gasto de los consumidores.</li><li>• Los planes urbanísticos restrictivos que impiden la apertura de nuevos establecimientos.</li><li>• Los elevados costes de explotación (mano de obra, alquileres, impuestos, etc.).</li><li>• La presión de los accionistas para mantener el crecimiento de los beneficios.</li><li>• El síndrome de imitación característico de la distribución minorista.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El escaso desarrollo o la débil competencia que caracterizan a algunos mercados.</li><li>• El fuerte crecimiento económico o el aumento del nivel de vida.</li><li>• El elevado crecimiento demográfico o la alta concentración de adultos jóvenes en los mercados emergentes.</li><li>• Una legislación permisiva.</li><li>• Los costes de explotación favorables (mano de obra, alquileres, impuestos, etc.).</li><li>• La diversificación geográfica de los riesgos comerciales.</li><li>• La oportunidad de innovar en un nuevo entorno de mercado.</li></ul>
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 Inca



Mango, H



Tienda Benetton en La Habana  
(Joint Venture)

# Naturaleza de la Distribución: Tendencias



Zara Singapur: Orchard 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 <sup>(1)</sup>			% de las ventas en la región				No de países <sup>(2)</sup>	Target potencial de consumidores (MM) <sup>(3)</sup>
		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 <sup>(4)</sup>	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 <sup>(5)</sup>	6	9.9%	15.6%	24.2%	9.7%	10.2%	77.3%	2.9%	10	804
Wal Mart <sup>(6)</sup>	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 <sup>(7)</sup>	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 (4) Pro forma por la adquisición de Pathmark  
 (2) Estimación corriente (5) Pro forma por la cuota de CBD y ventas de Éxito  
 (3) Excluyendo China (6) Pro forma por la adquisición de ASDA

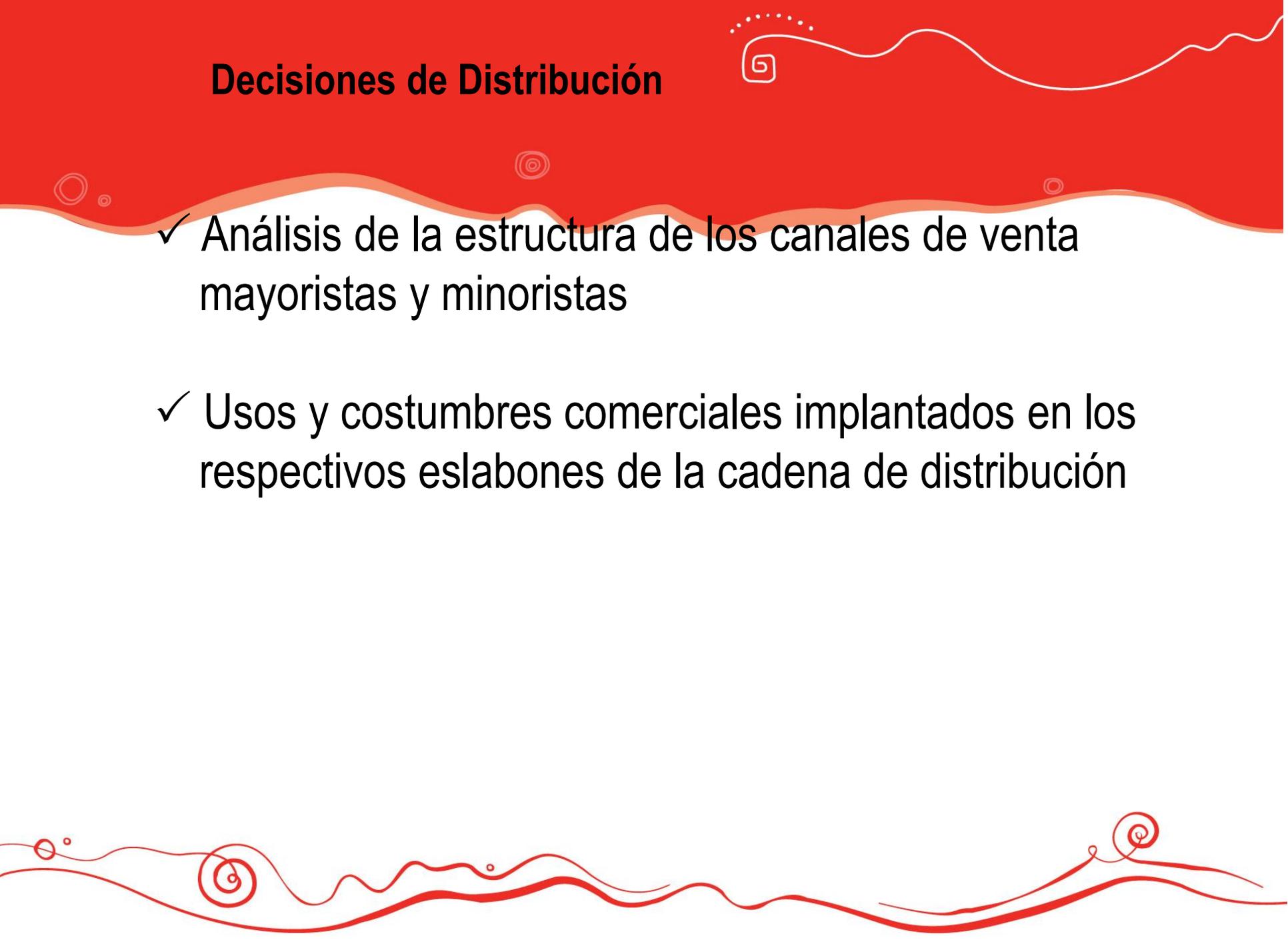
Fuente.: MSDW, Oct. 2001

# 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*

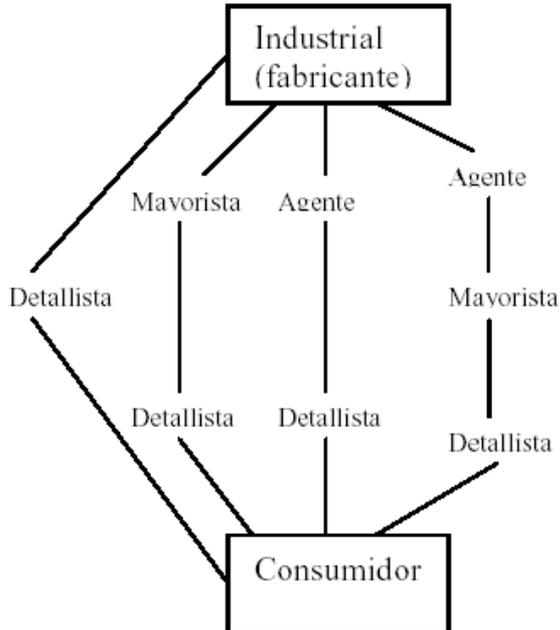
## Decisiones de Distribución



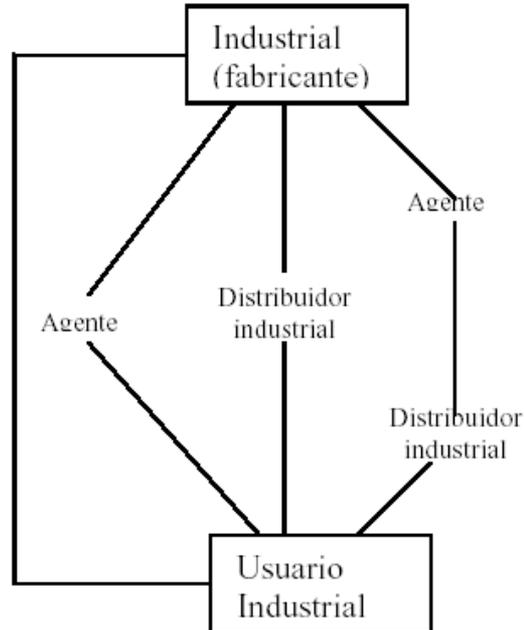
- ✓ Análisis de la estructura de los canales de venta mayoristas y minoristas
- ✓ Usos y costumbres comerciales implantados en los respectivos eslabones de la cadena de distribución

# Configuraciones del canal de distribución

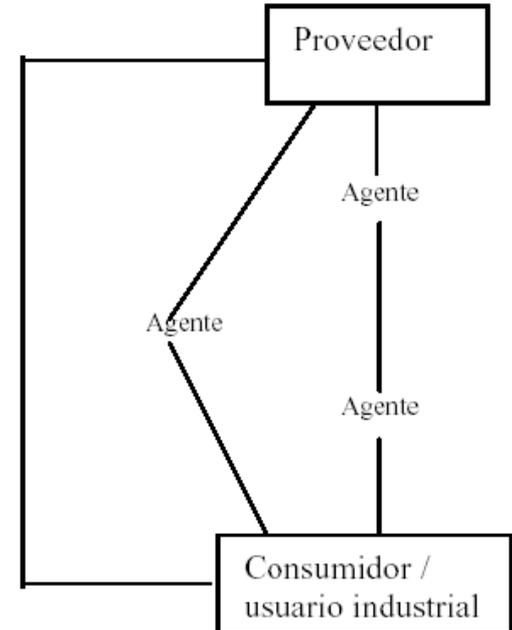
## Productos de Consumo



## Productos Industriales



## Servicios



# 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: N° de intermediarios de distinto nivel que intervienen en el canal.

HORIZONTAL: N° 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.**

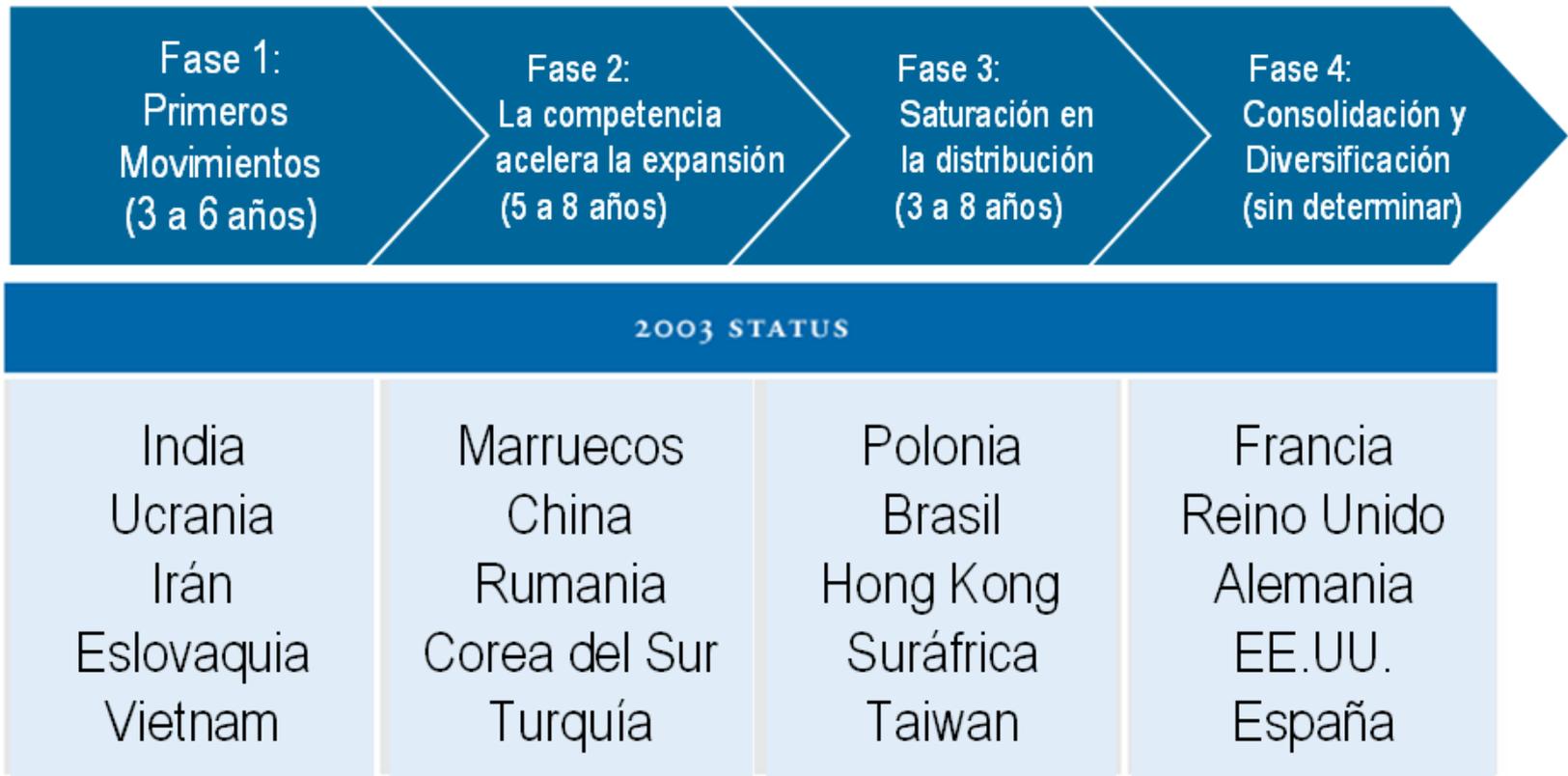
1. **MERCADOS** (SITUACION GEOGRÁFICA, TAMAÑO, ESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA, POTENCIAL DE VENTAS ETC)
2. **PRODUCTO** (NATURALEZA, CAPACIDAD DE SUSTITUCIÓN, TEMPORAL/DURADERO ETC)
3. **INTERMEDIARIOS** (ESTRUCTURA MAYORISTA, MINORISTA, RELACIONES DENTRO DEL CANAL, PODER ETC)
4. **COMPETIDORES**
5.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



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



Fuente: Adaptado de AT Kearney, 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.

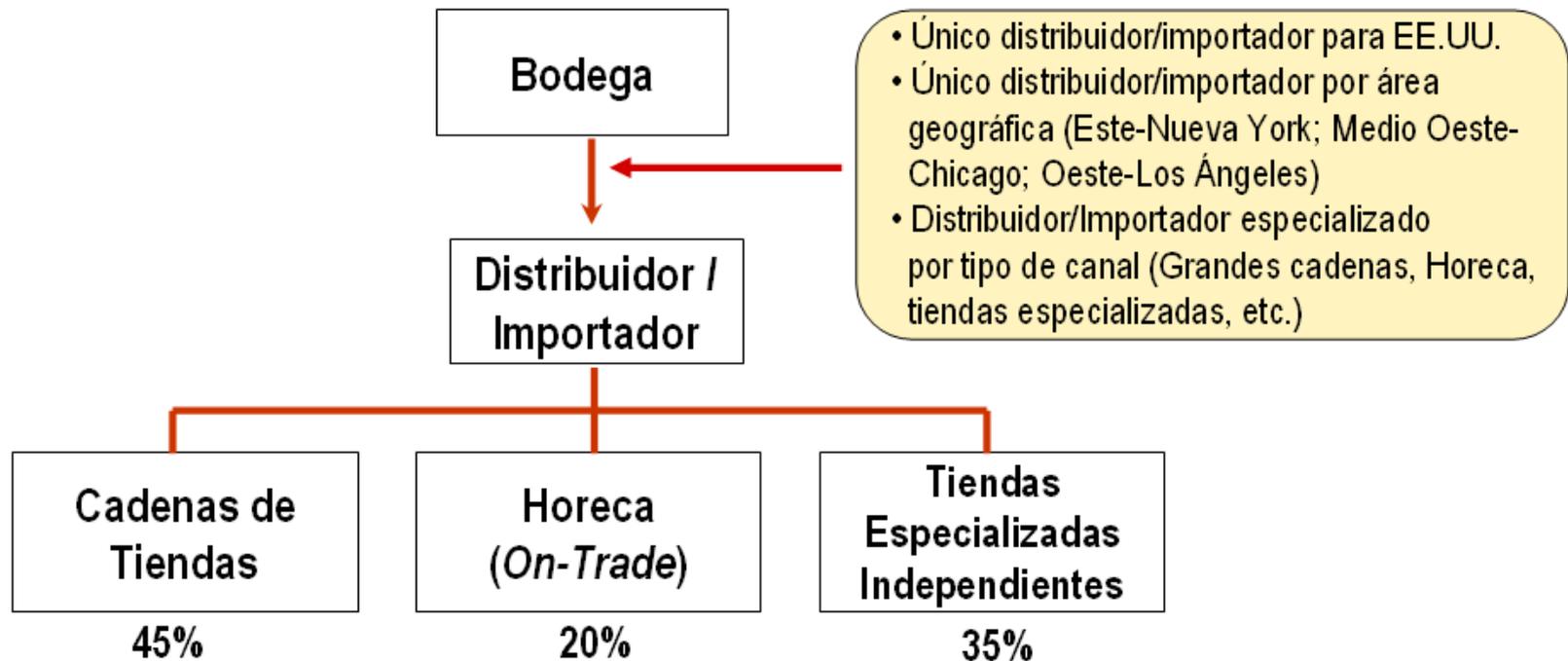
Canal  
Mayorista

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

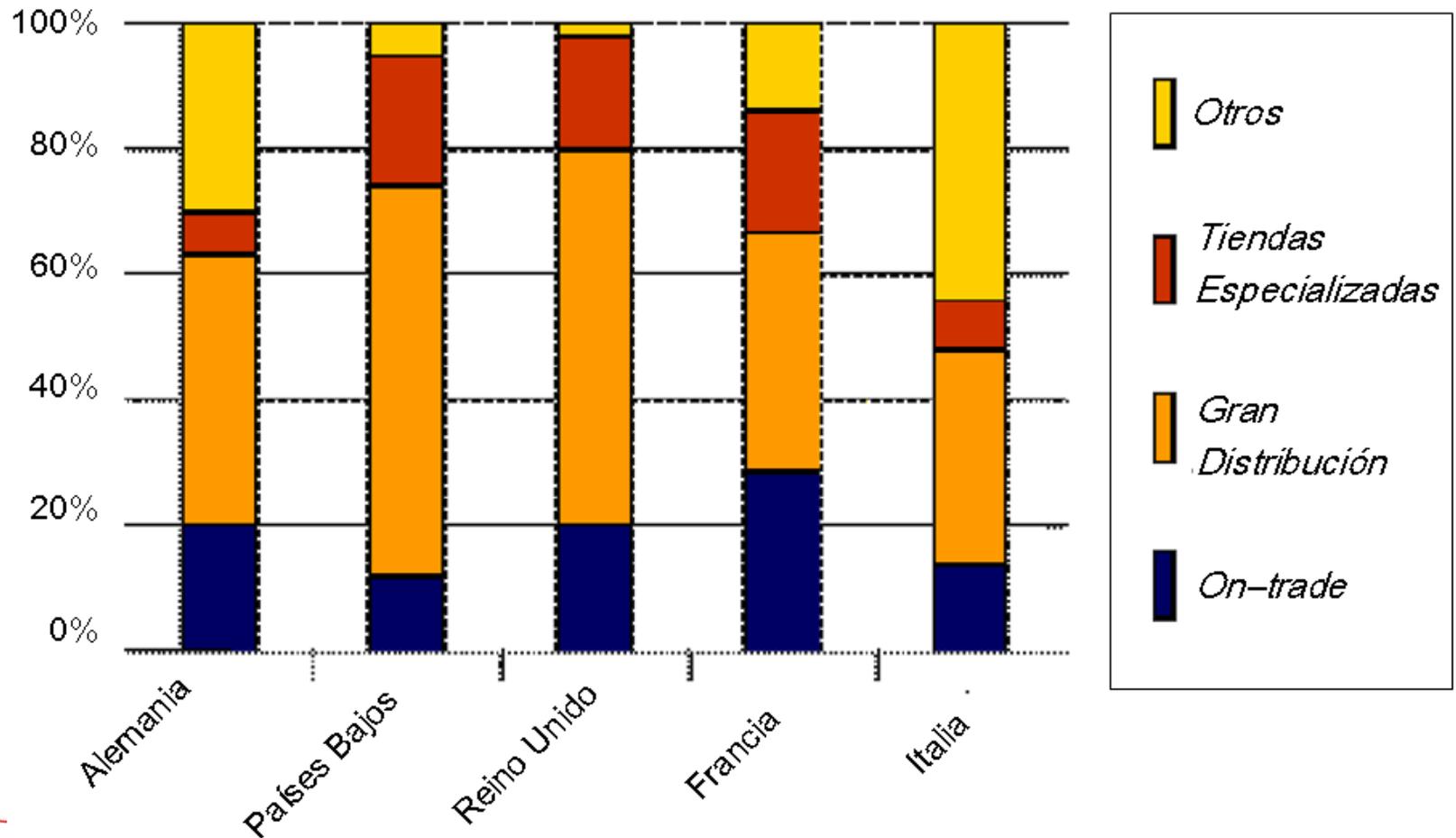


Mix de Ventas por Tipo de Canal (\*)

# Decisiones de Distribución

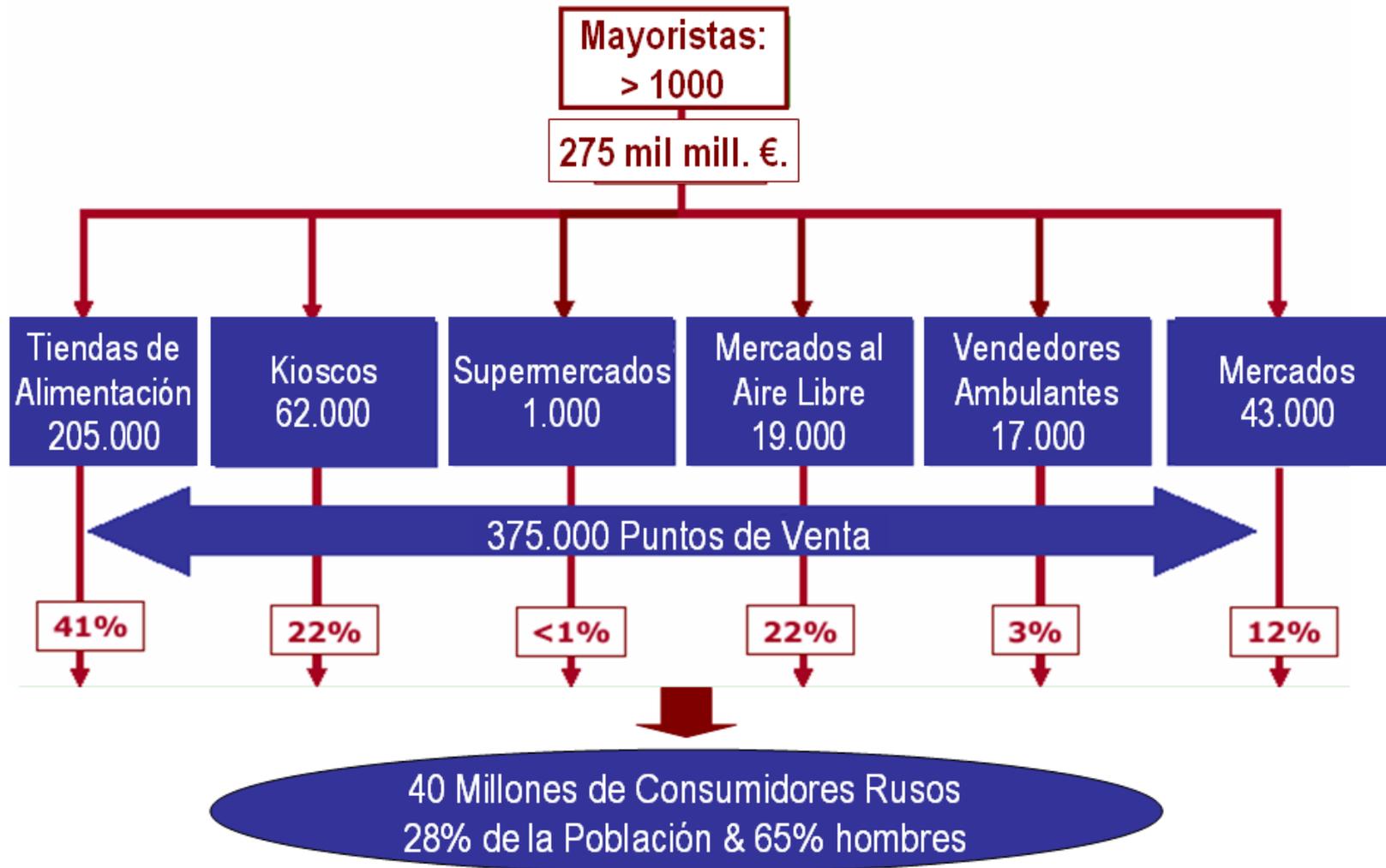


## Peso de cada Canal de Distribución en el Sector del Vino en algunos Países Europeos



# Decisiones de Distribución

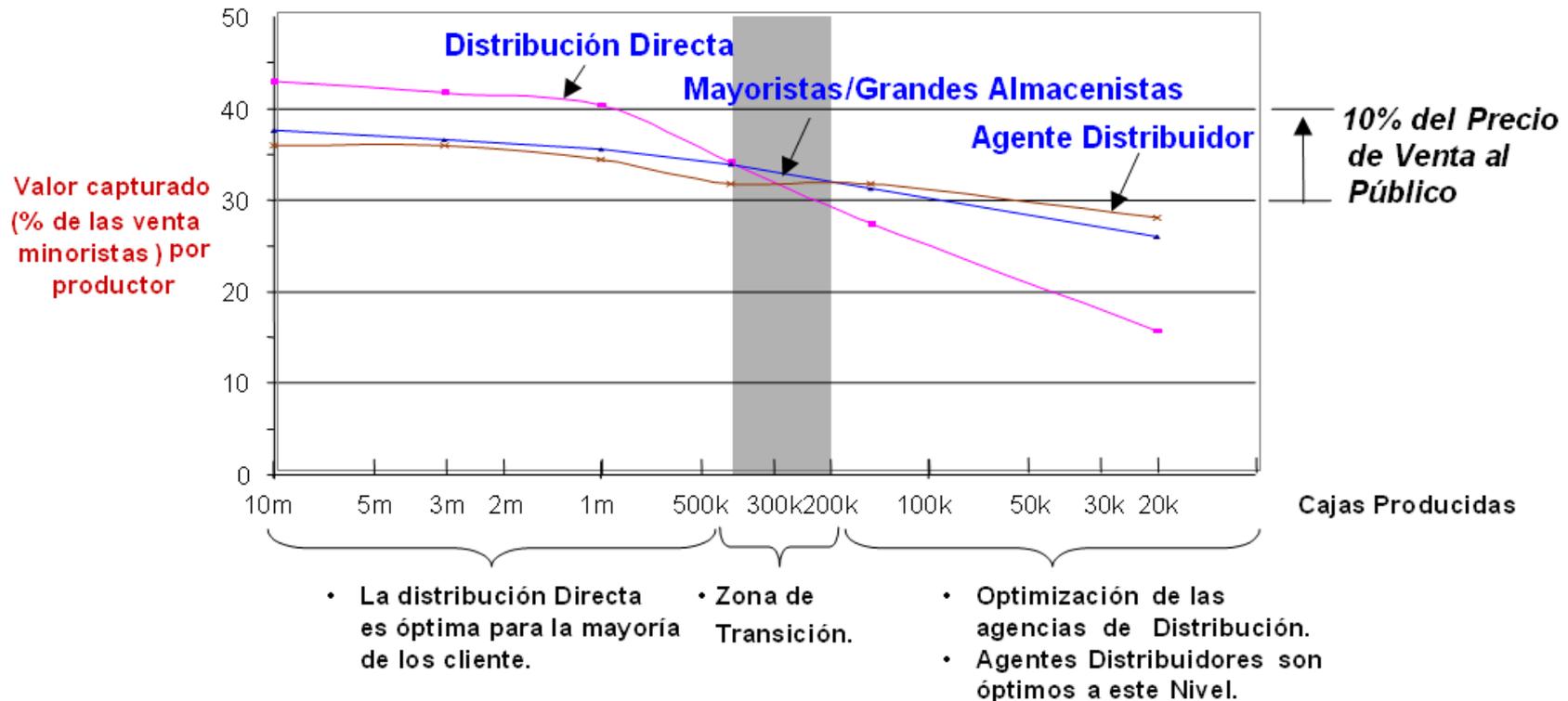
“Root-to-Market” en el Mercado Ruso: Caso del Sector del Tabaco



Fuente: Imperial Tobacco 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 LA DISTRIBUCIÓN 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

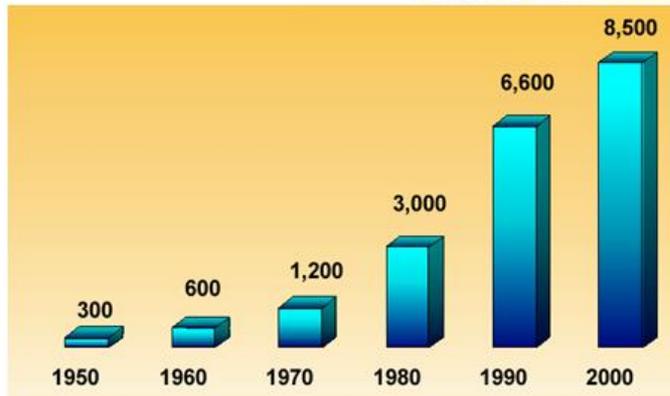
## Adaptación a Aspectos Socioculturales y Legales

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

Cobra: Principales  
Competidores



Crecimiento de los  
Restaurantes  
Hindúes en el Reino Unido



En Canal de Restaurantes  
Hindúes



Resto de Canales  
(Cervezas Importadas)



# Práctica calificada

1. Elaborar la matriz de selección de mercados para la empresa elegida
2. Realizar el costeo de su producto para el país elegido
3. De acuerdo al costeo, indicar cual es el precio de venta que fijara en función de las variables estudiadas
4. Indicar el proceso de construcción de la ventaja competitiva de AJE
5. Indicar cual es la estrategia de ingreso que usó AJE. Justifique