

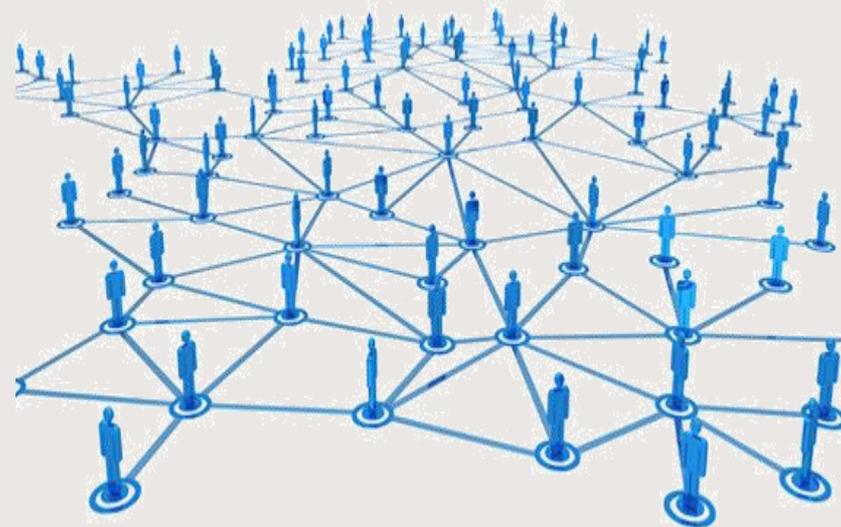
FENAVI



## XIV Seminario de Actualización Avícola

### RETOS DEL CRECIMIENTO EN DISTRIBUCION DE MANERA RENTABLE

José R Machado  
Abril 2017



**FENAVI**

Federación Nacional de Avicultores de Colombia

SECCIONAL SANTANDER

# Evolución de los Canales de Distribución



# Flujos de Producto en la Industria



# Situación actual de la Industria

- Fusiones y adquisiciones.
- Mayor participación de Empresas Internacionales
- Concentración de los negocios en pocos participantes
- Cambios en la balanza de Poder entre los miembros de un canal
- Apertura al intercambio de información / Benchmarking y “comoditization”
- Mayores eficiencias operativas / menores márgenes .
- Creación de nuevos formatos y canales

# Definición de Canal de Distribución

**Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes envueltas en el proceso de llevar a un producto y/o servicio al lugar de consumo o uso.**

# Factores que inciden en el diseño de un Canal de Distribución

## ➤ Factores de demanda:

- Facilitar la búsqueda del producto o servicio
  - Intermediarios Facilitan la búsqueda en ambos extremos del Canal
  - Los Detallistas trabajan en su posicionamiento para facilitar la búsqueda y garantizar el acceso de un número importante de consumidores o usuarios finales.
- Ajuste de la discrepancia en el Surtido
  - Seleccionando - Para garantizar una oferta homogénea
  - Acumulando - Para ofrecer productos de diferentes fuentes
  - Localizando – Para ofrecer lotes adaptados a las necesidades
  - Surtiendo – Para ofrecer un surtido variado y acorde

# Factores que inciden en el diseño de un Canal de Distribución

## ➤ Segmentación (Servicios Demandados)

- **Conveniencia:** Satisfacción por la reducción de costos de transporte y búsqueda.
- **Tiempo de Espera:** Periodo que estaría dispuesto a esperar un usuario desde la colocación de la orden hasta recibirla.
- **Porción:** Habilidad de obtener el número deseado de unidades de un producto o servicio.
- **Variedad de producto:** Disponibilidad de la variedad deseada.

# Factores que inciden en el diseño de un Canal de Distribución

## ➤ Factores de Oferta:

- Necesidad de Rutinización de las Transacciones
  - Búsqueda de eficiencias en la ejecución de las actividades del canal
  - Promueve la estandarización de productos y servicios para que sus características de ejecución puedan ser fácilmente comparadas.
- Reducción en el Número de Contactos
  - Busca reducir la necesidad de interacción con cada uno de los potenciales compradores
  - Busca la reducción de los costos logísticos

# Factores que inciden en el diseño de un Canal de Distribución

- **Consideraciones para la Oferta**
  - Costo
  - Competitividad
  - Facilidad de Entrada
  - Otros elementos de Mercadeo

# Factores que inciden en el diseño de un Canal de Distribución

## ➤ Principio de Equidad:

- La compensación de los miembros de un canal, deberá ser sobre la base del grado de participación en los flujos de mercadeo y el valor creado mediante dicha participación.
- Es apropiado recompensar los miembros de un canal en concordancia con el valor que estos miembros generen en dicho canal.

# Factores Claves

- Orientación al Mercado
- Construcción de Alianzas
- Manejo Estratégico del Precio
- Medición de la Rentabilidad

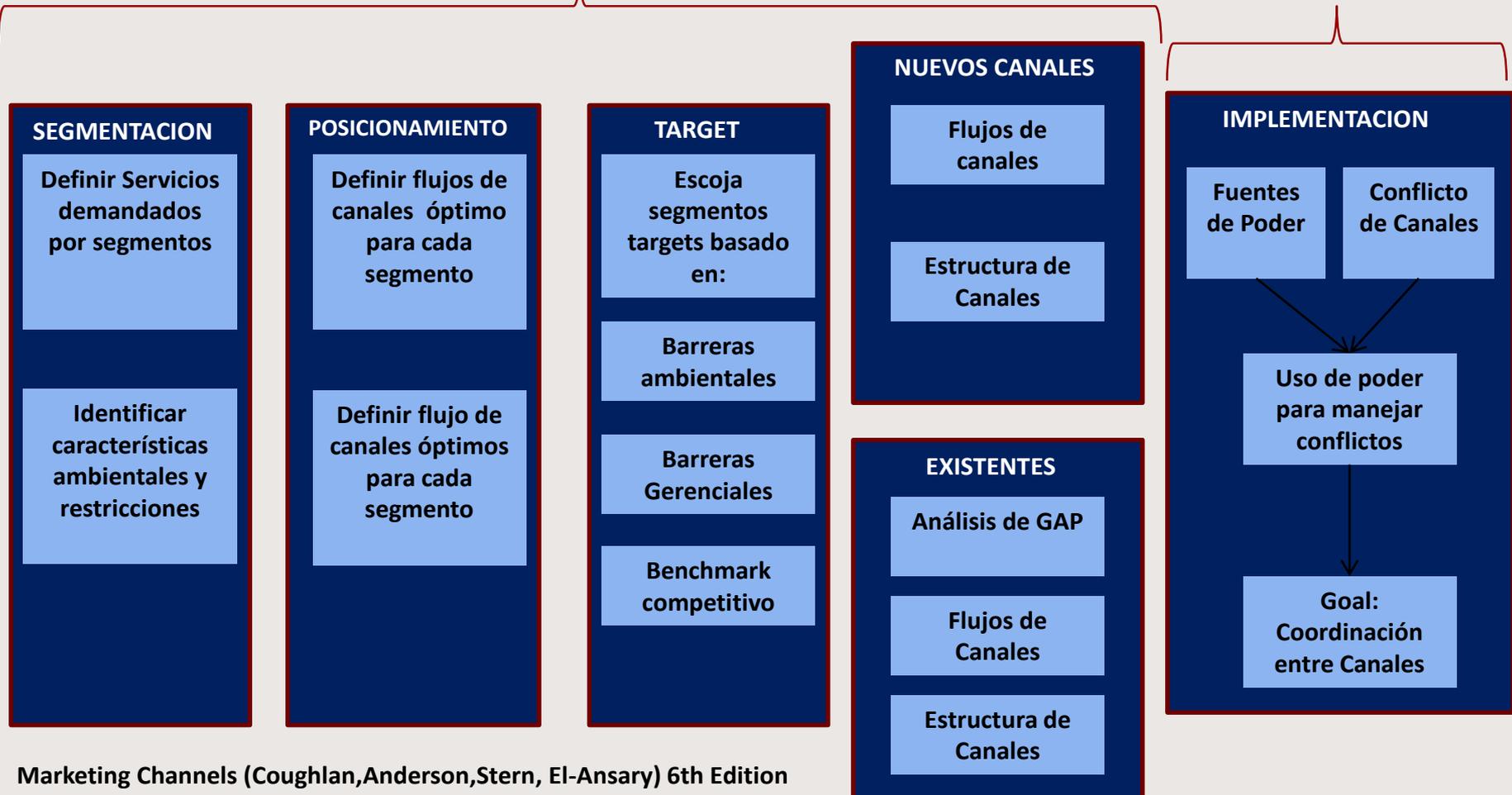
# Factores Claves

- **Orientación al Mercado**
- Construcción de Alianzas
- Manejo Estratégico del Precio
- Medición de la Rentabilidad

# Orientación al Mercado

## PROCESO DE DISEÑO DE CANALES

## IMPLEMENTACION



# Orientación al Mercado



- Tendencias en Consumidor
- Factores externos
- Nuevos Canales
- Oportunidades para el Portafolio
- Otros Mercados

# Orientación al Mercado

## ➤ Segmentación

- Maximizar las similitudes dentro de un grupo
- Definido en base a las diferencias en el servicio o producto demandado en un canal determinado
- El canal deberá funcionar como un conducto para adicionar valor al producto a medida que pasa por el canal.

# Orientación al Mercado

Segmentación (Ejemplo) / Snack / Cereal

Familia

Estudiante

Servicios Demandados	Descriptor	Nivel de SOD	Descriptor	Nivel de SOD
Porción	Hago mercado quincenalmente y todos comemos Cereales	Bajo	Durante el receso sólo tengo un break para tomar un snack	Alto
Conveniencia	Voy al supermercado que quede cerca de mi casa	Moderado	Solo tengo 30 min, por lo cuál tomo lo que tengan disponible	Alto
Tiempo de Espera	Siempre tenemos algunos cereales en casa y lo reponemos durante el próximo mercado	Bajo	Si no lo tengo a las 11.30 AM, ya no tengo tiempo de volver a la tienda	Alto
Variedad	A los niños les gusta llevar Flips en su lonchera al colegio	Alto	No tengo Marca en particular. Sólo que sea un snack rico	Moderado

# Orientación al Mercado

Segmentación (Ejemplo) / Snack / Cereal

Distribuidores/Mayoristas

Portafolio  
estratégico



Check  
out



**NUEVO**

Bolsa  
Surtida x 12

# Orientación al Mercado

Segmentación (Ejemplo) / Snack / Cereal



320g



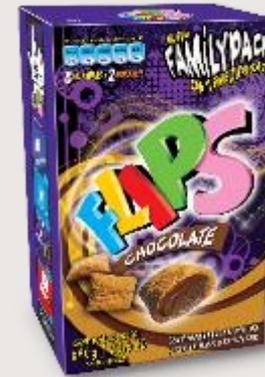
300g

Hiper



220g

Club



640g

Portafolio  
estratégico



Display



28 g x6



120g



28 g x12



# Orientación al Mercado

Segmentación (Ejemplo) / Snack / Cereal

## S Independientes



220g

Check out



Display



28 g x6



120g

## DTT



28 g x6



## Alterno

Check out



Display

Portafolio estratégico



220g



120g



# Factores Claves

- Orientación al Mercado
- **Construcción de Alianzas**
- Manejo Estratégico del Precio
- Medición de la Rentabilidad

# Construcción de Alianzas

## Intensidad en la Distribución:

- Mayor Cobertura es usualmente mejor para los fabricantes?
- Para productos de Conveniencia mayor cobertura significa facilidad para el comprador. Para otro tipo de productos o servicios, no necesariamente es verdad.

## Como soportar la Intensidad en la Distribución?

- Se debe invertir en estrategias PULL para crear Valor de Marca.

# Construcción de Alianzas

## ➤ Distribución Selectiva

- Selectividad o Cobertura limitada normalmente significan altos márgenes para el revendedor.
- El Fabricante puede atraer mas revendedores bajo un esquema de régimen de selectividad.
- Bajo un régimen selectivo el fabricante podría gozar de mayores esfuerzos por parte del mercado en general

# Construcción de Alianzas

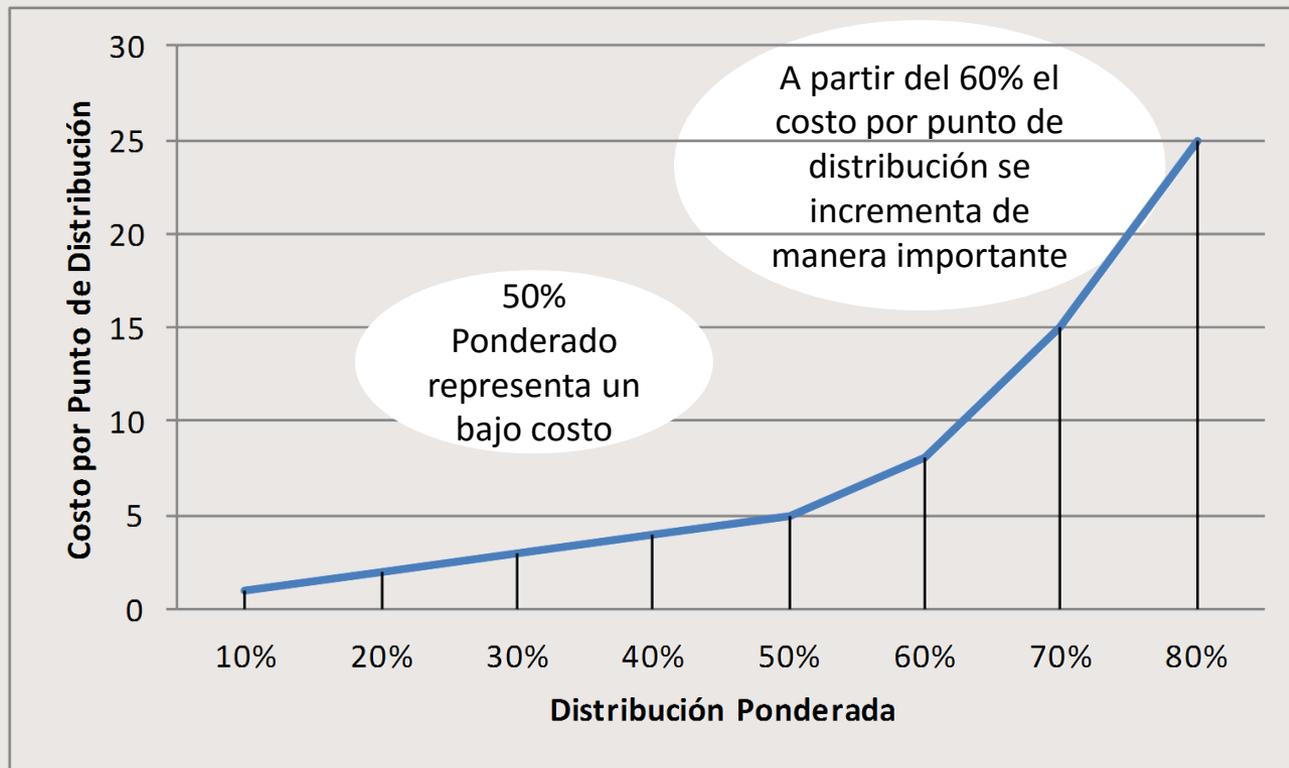
- Ahorros a través de la limitación de Socios Comerciales
  - Menores costos de venta
  - Menor necesidad de Soporte para los canales
  - Menor necesidad de Entrenamiento
  - Menor número de ordenes pero mas grandes
  - Mejor asertividad en el forecast y con ello menores inventarios y mejor planificación.

# Construcción de Alianzas

- Variables a tomar en cuenta para definir Cobertura
  - La Naturaleza de la categoría de Productos
  - Posicionamiento y Precio de la Marca
  - Mercado Objetivo

# Construcción de Alianzas

## Distribución Numérica versus Ponderada



Proceso Lógico y Natural a seguir



# Construcción de Alianzas

-Intermediarios: Entrega de Regiones, Canales, zonas, etc.

- Utilización de Fuerza de Venta propia
- Utilización de Distribuidor – Clientes
  - Entrega de Margen versus inversión en canales y/o clientes determinados.
  - Fuertes Relaciones por parte de un tercero
  - Fortalecimiento del Portafolio
  - Conocimiento local del Mercado
  - Especialización de Miembros

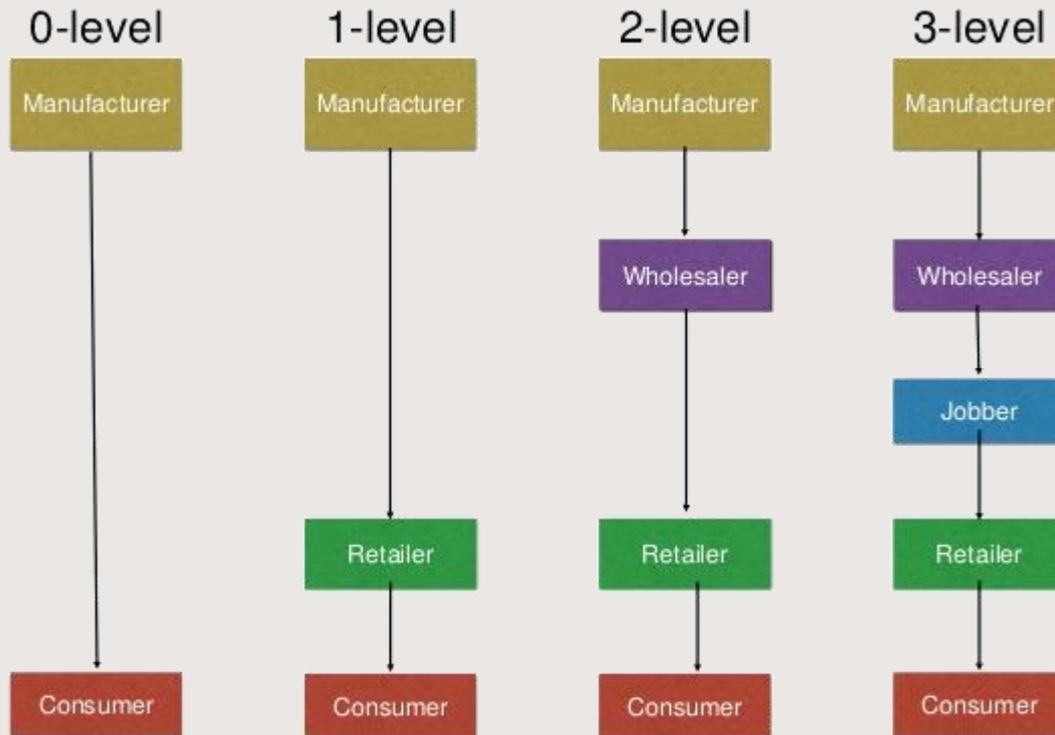
RECURSOS

VERSUS

CONTROL

# Construcción de Alianzas

## NIVELES DE INTERMEDIACION



# Construcción de Alianzas

- Políticas Comerciales por Canales
  - Políticas de Cobertura de Mercado
  - Políticas de Cobertura de Clientes
  - Políticas de Precios
  - Políticas por Línea de Productos
  - Selección y Terminación de políticas
  - Políticas sobre la propiedad

# Construcción de Alianzas

## Formato de Eficiencia

<i>Flujos de Mercadeo</i>	<i>Pesos por Flujos</i>			<i>Ejecución proporcional de los Flujos para cada miembro del Canal</i>			
	<i>Costos</i>	<i>Beneficio Potencial</i>	<i>Peso Final</i>	<i>Fabricante</i>	<i>Detallista</i>	<i>Usuario Final</i>	<i>Total</i>
Posesión Física	30	Alto	35	33	33	33	100
Propiedad	12	Medio	15	33	33	33	100
Promoción	10	Bajo	8	25	75	0	100
Negociación	5	Bajo-Medio	4	25	50	25	100
Financiamiento	25	Medio	29	33	33	33	100
Riesgo	5	Bajo	2	40	40	20	100
Ordenes	6	Bajo	3	25	50	25	100
Pagos	7	Bajo	4	25	50	25	100
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>N/A</b>	<b>100</b>	N/A	N/A	N/A	N/A
<i>Distribución de la Utilidad</i>	N/A	N/A	N/A	32	38	29	100

- Este revela como se distribuye el costo de un flujo en particular a través de los diferentes miembros.
- Muestra cuanto cada uno de los miembros contribuye en la creación de valor en le canal.
- Revela la importancia de cada uno de los flujos en la ejecución total del canal.

# Construcción de Alianzas

## Principales Partners Comerciales

B2B



Marca Propia



Desarrollo De Marca



# Factores Claves

- Orientación al Mercado
- Construcción de Alianzas
- **Manejo Estratégico del Precio**
- Medición de la Rentabilidad

# Manejo Estratégico de Precios

Visión Tradicional / Manejo de Precios Multicanal

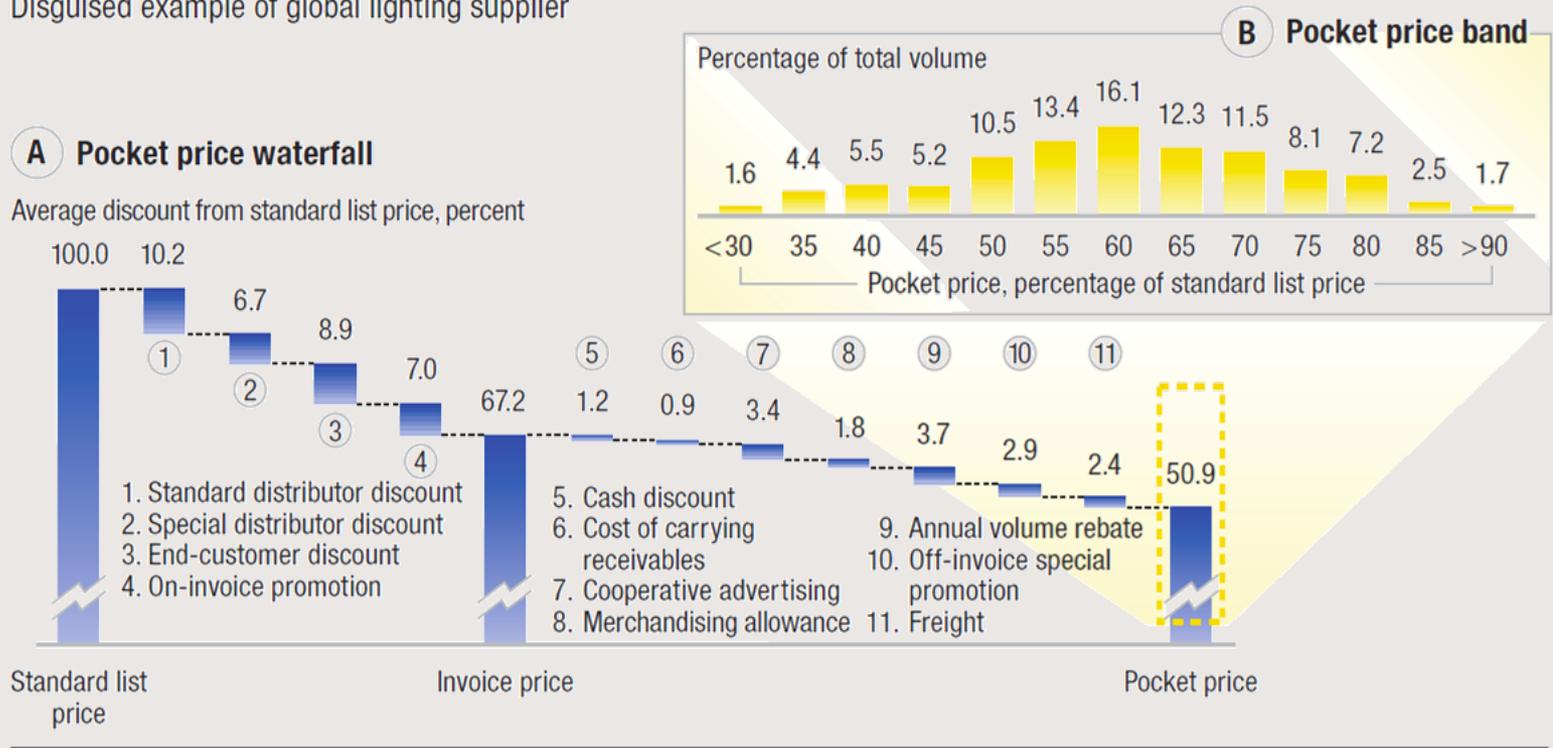


# Manejo Estratégico de Precios

## Nueva Visión para el Manejo de Precios Multicanal

### Money in your pocket

Disguised example of global lighting supplier

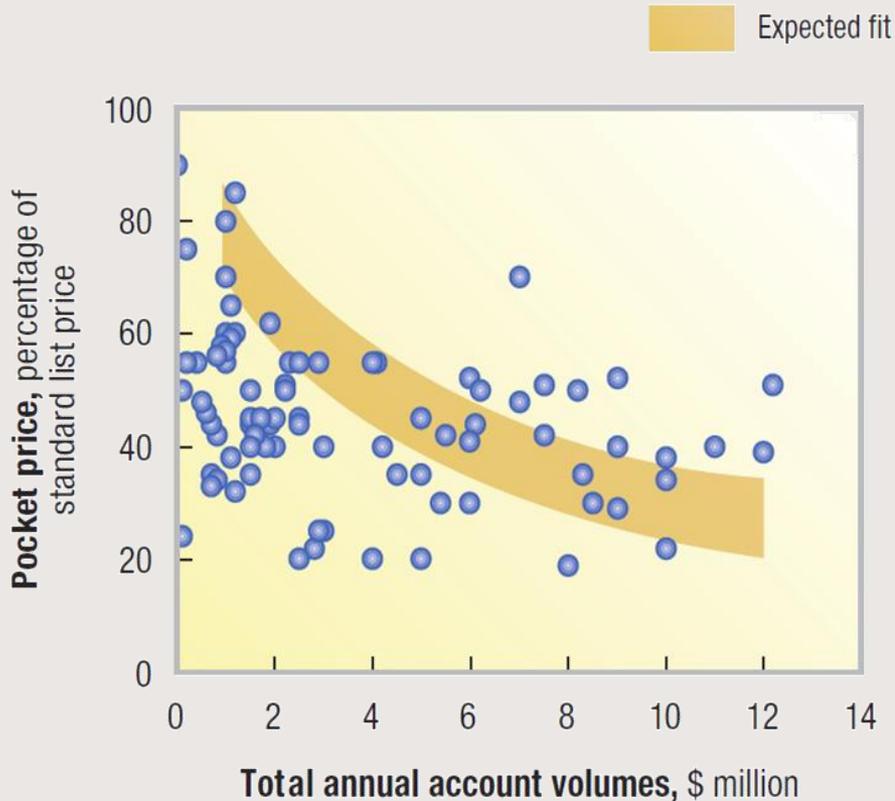


# Manejo Estratégico de Precios

## Nueva Visión para el Manejo de Precios Multicanal

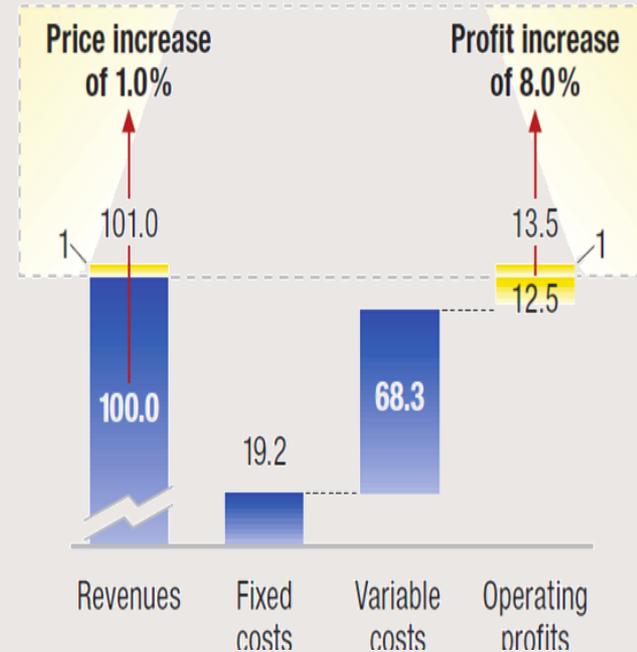
### Wide of the mark

Disguised example of global lighting supplier



### The power of one

Typical economics of S&P 1500 company, percent



# Manejo Estratégico de Precios

## Ambientes Comerciales

### HIGH - LOW



**oferta**  
**HUEVOS**

- Promociones al Trade sólo recompensan el cambio entre Marcas.
- 30 a 40% en descuento son normales en un ambiente High-Low.
- Promueve la confusión en el consumidor
- Los detallistas aprovechan para comprar en descuentos para incrementar sus ganancias.

### EDLP



- Para lograrlo debemos practicar el EDLP. Costo bajo todos los días
- Una vez se institucionaliza, promueve relaciones a largo plazo.
- Tendencia en mercados desarrollados como elemento del ECR
- Transferencia de todas las eficiencias posibles al consumidor final

El Reto: Cómo convivir con ambos ambientes ?

# Manejo Estratégico de Precios

## Políticas de Precios

### ➤ Políticas Comerciales por Canales

#### ➤ Políticas de Precios

##### ➤ Mantenimiento de Precios

➤ Máximo

➤ Mínimo

##### ➤ Discriminación de Precios

➤ Discriminación por los Vendedores

➤ Discriminación por los Compradores

# Factores Claves

- Orientación al Mercado
- Construcción de Alianzas
- Manejo Estratégico del Precio
- **Medición de la Rentabilidad**

# Medición de Rentabilidad x Canal

## ➤ Rentabilidad del Cliente

- Contribución de un Cliente ó Canal
- Maximizar el valor ofrecido a los clientes y las ganancias obtenidas
- Da a conocer la posición de cada cuenta
- Revela el impacto preciso de perder una cuenta
- Revela el costo de no alcanzar un acuerdo
- Puede conducir a un grado inaceptable de dependencia

# Medición de Rentabilidad x Canal

- Minimización del Nivel de Dependencia:
  - Balance de portafolio
  - Desarrollo de canales alternos. Otros países
  - Apoyo a detallistas emergentes o con potencialidad de crecimiento. Manejo de la Inversión
  - Cambio de dependencia a interdependencia
    - Crear nexos en estrategias conjuntas, Logística, asesores, etc.
    - Ser proveedores seguros, bajo costos, tecnológicamente difícil de imitar.
    - Construir relaciones a través del entendimiento y cooperación

# Medición de Rentabilidad x Canal

Mc Cormick	ENERO		FEBRERO		MARZO	
Ventas Brutas	182,801,045.00	30.37%	99,967,054.00	18.39%	228,493,228.00	23.67%
Descuentos	5,177,338.00	3.00%	8,638,842.00	10.39%	35,869,130.00	18.87%
Devoluciones Buen Es tado	5,272,504.00	3.06%	8,215,216.00	9.88%	2,583,060.00	1.36%
Mercancía Dañada	5,150.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>Ventas Netas</b>	<b>172,346,053.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>83,112,996.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>190,041,038.00</b>	<b>100.00%</b>
Costo de Ventas	97,375,519.95	56.50%	43,883,661.89	52.80%	100,721,750.14	53.00%
Fletes	7,868,486.61	4.57%	3,450,388.47	4.15%	6,425,756.76	3.38%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>67,102,046.45</b>	<b>38.93%</b>	<b>35,778,945.64</b>	<b>43.05%</b>	<b>82,893,531.10</b>	<b>43.62%</b>
Invers ion Trade						
Plan Promocional	7,371,062.41	4.28%	2,869,120.96	3.45%	8,076,028.37	4.25%
Incentivos Política Comercial	5,287,891.59	3.07%	2,440,432.46	2.94%	5,632,101.20	2.96%
Promo Pto Venta	1,105,612.56	0.64%	541,337.38	0.65%	521,821.38	0.27%
Costo Promotores	1,441,042.32	0.84%	614,281.25	0.74%	1,462,932.62	0.77%
Costo As es ores	1,858,165.91	1.08%	1,542,827.33	1.86%	1,746,100.99	0.92%
Costo Planific ación	2,842,753.05	1.65%	1,717,052.72	2.07%	1,972,437.77	1.04%
Costo Financiero	13,925,925.86	8.08%	11,187,550.11	13.46%	18,248,811.60	9.60%
<b>Contribucion del Canal</b>	<b>33,269,592.75</b>	<b>19.30%</b>	<b>14,866,343.43</b>	<b>17.89%</b>	<b>45,233,297.18</b>	<b>23.80%</b>

Mezcla del Portafolio

Volumen

Gastos

Lista de Precios

Negociaciones

Cartera

Devoluciones

Descuentos

Inversiones

Fletes

# Para Reflexionar

1. El Proceso de distribución es meramente logístico y de transporte?
2. El hecho de que una misma empresa realice todas las actividades relativas al proceso de distribución es necesariamente mejor?
3. Es siempre necesario tener una gran distribución numérica?

GRACIAS

José Rafael Machado