

Growth Markets Centre – Desarrollando alianzas rentables de distribución en los mercados de crecimiento

De la presencia a la rentabilidad





Índice

1	<i>Introducción</i>	3
2	<i>Por qué es necesario contar con socios</i>	4
3	<i>Identificar al socio adecuado para cada canal</i>	8
4	<i>Conseguir que la relación funcione</i>	18
5	<i>Crecer hasta el siguiente nive</i>	26
6	<i>Conclusión</i>	30

Introducción

La diversidad de los mercados de crecimiento* hace que la mayoría de las compañías dediquen unos recursos considerables de tiempo a establecer su dirección estratégica a fin de priorizar en qué mercados introducirse y expandirse, e identificar en qué segmentos de consumo centrarse con su mix de productos y servicios.

Si bien estas actuaciones son fundamentales para conseguir el éxito, la ejecución de esta estrategia a menudo resulta más difícil en los mercados de crecimiento que en los mercados desarrollados. Esto se debe a la complejidad y a la fragmentación de las rutas de acceso al mercado que las compañías han de gestionar para llegar a sus consumidores objetivo. La incapacidad o reticencia inicial por desarrollar rutas de acceso directo al mercado hace que las empresas confíen en operadores locales en mayor medida que en sus mercados de origen, y que terminen sintiéndose cómodos con el menor control y visibilidad que consigan en sus productos/servicios a la hora de llegar hasta los consumidores.

Como veremos en las páginas siguientes, las empresas pueden adoptar una serie de medidas para asegurarse de que esta falta de control y visibilidad en los mercados de crecimiento no impacte en su recorrido “de la presencia a la rentabilidad”. Estas medidas empiezan con los criterios de selección –que deben evaluar aspectos que van mucho más allá del mero alcance– y llegan hasta las políticas específicas de gestión de socios –que deberán ser asumidas tanto por la propia compañía como por el socio local para desarrollar un clima de confianza, un ingrediente clave para el éxito–. Valorar y potenciar desde un primer momento las cualidades que hacen atractivo a un potencial socio suele ser más eficaz que tratar de hacer grandes cambios en el primer día de operativa juntos.

Sin embargo, tal y como aprendemos cada día, estos mercados de crecimiento se encuentran en constante evolución, sus consumidores son cada vez más exigentes y tienen mayores aspiraciones, sus infraestructuras van madurando y las regulaciones cambian la forma de operar de las entidades extranjeras –a veces para bien y otras para mal. Por tanto, las empresas deben contar con un enfoque flexible que les permita reaccionar ante estas circunstancias. Las medidas que funcionaron al introducirse en un nuevo mercado de crecimiento puede que ya no sean apropiadas para su expansión posterior. Y con esto en mente, las relaciones con los socios iniciales puede que tengan que evolucionar –o incluso darse por finalizadas– para que la compañía extranjera pueda reaccionar ante las nuevas oportunidades.

Si algo está claro es que la gestión de los socios en los mercados de crecimiento resulta más compleja que en los mercados desarrollados. Sin embargo, si se dispone del enfoque adecuado y una mentalidad flexible, las empresas pueden desarrollar unas relaciones rentables –y lo que es más importante, basadas en la confianza– con sus socios para poder conseguir una rentabilidad a largo plazo.

** Los mercados de crecimiento a los que se hace referencia en la presente publicación incluyen desde mercados de crecimiento más establecidos como Brasil, Rusia, India y China, a otras economías emergentes y de alto crecimiento como Indonesia, Nigeria, México y Turquía, así como nuevos mercados como Birmania.*

Por qué es necesario contar con socios

Nuevas oportunidades

La mayor parte de las multinacionales de todos los sectores han reconocido desde hace tiempo la importancia de los principales mercados de crecimiento, entre los que se encuentran China, India y Brasil; no se trata sólo de fuentes de mano de obra más barata, sino que cada vez se consideran nuevos segmentos de clientes de rápido crecimiento para sus productos. A pesar de las conocidas dificultades para operar en estos mercados, muchas multinacionales han tenido éxito en ellos.

El FMI ha hecho hincapié en este aspecto al indicar que los mercados emergentes y las economías en desarrollo aportarán más de un 60% del PIB mundial para el año 2019¹.

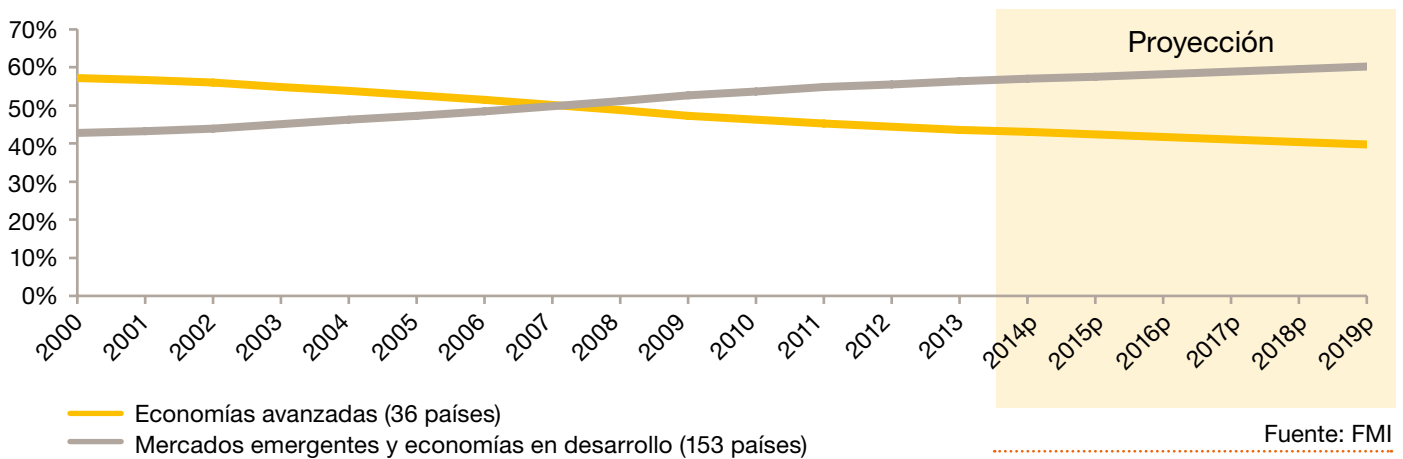


Imagen 1

Aportación al PIB mundial (en términos PPA) – economías avanzadas vs. mercados emergentes y economías en desarrollo

Principales desafíos

Muchas multinacionales venden más productos y servicios en los mercados de crecimiento que en los mercados desarrollados. Por ejemplo, el fabricante de vehículos alemán Volkswagen obtiene hasta el 40% de sus beneficios únicamente en China².

Sin embargo, son pocas las compañías que han sido capaces de desarrollar una red de distribución que les aporte el mismo nivel de confianza y, lo que es aún más importante, de beneficios, que el que tienen en sus mercados de origen. De hecho, la mayor parte de ellas consideran que la distribución es probablemente el aspecto más difícil de introducirse en un nuevo mercado de crecimiento.

Los desafíos a los que se han de enfrentar las empresas son variados y complejos. Además del tamaño de algunos de estos mercados, es necesario contar con conocimientos locales y unos sólidos contactos. Además, en ocasiones, también se carece de algunas infraestructuras básicas.

¹ IMF World Economic Outlook October 2014, PIB expresado en términos de PPA.

² Grupo Volkswagen obtiene unos excelentes resultados en los nueve primeros meses del año, 30 oct. 2014, http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news/2014/10/Q3_2014.html



Un complejo entorno de distribución

En la India, la necesidad de establecer unas alianzas eficaces en materia de distribución estratégica resulta fundamental para conseguir el éxito en muchos sectores. Esto se debe sobre todo a la falta de una infraestructura adecuada (carreteras e instalaciones de almacenamiento) y a la complejidad y singularidad del entorno de distribución existente. Si bien es cierto que la actividad comercial moderna está creciendo, sigue existiendo una fuerte dependencia de los pequeños distribuidores locales (kiranas o pequeños establecimientos familiares) lo cual hace que la gestión de los bienes y servicios resulte muy compleja a la hora de llegar al consumidor final.

Shashank Tripathi, Executive Director – Advisory, PwC India



“La mayor parte de las empresas consideran que la distribución quizá sea el aspecto más difícil a la hora de introducirse en un nuevo mercado de crecimiento.”



Infraestructura y escala

Las carreteras y las instalaciones de almacenamiento en los mercados de crecimiento se suelen deteriorar con rapidez, especialmente en las principales ciudades, lo cual incrementa la dependencia de un socio local de distribución que disponga de su propia infraestructura y acceso. Sin embargo, son pocas las empresas que han sido capaces de satisfacer los estándares tecnológicos y logísticos esperados por su propia cuenta, y son aún menos las que son capaces de lograr una plena cobertura geográfica dentro de un país. Como resultado de ello, a menudo sólo se puede conseguir este tipo de distribución mediante una extensa red de distribuidores locales, independientes y de pequeñas dimensiones – cada uno de ellos con sus propias capacidades, procesos y necesidades de apoyo. Incluso algunos de los grandes proveedores de logística, como es el caso de UPS y FedEx, pueden verse obligados a subcontratar a proveedores locales para garantizar la cobertura en ubicaciones remotas.

Regulaciones locales

Además de estas dificultades físicas, las multinacionales se ven obligadas cada vez con mayor frecuencia a tener en cuenta la legislación de sus mercados de origen en relación

con sus actividades locales, sobre todo con relación a aspectos del cumplimiento financiero y de buen gobierno. Cuando estas disposiciones difieren de las regulaciones locales, puede que surja un nivel adicional de complejidad que habrá de tenerse en cuenta al entablar las relaciones a nivel local.

Estos desafíos han hecho que muchas multinacionales minimicen el riesgo de sus inversiones introduciéndose en estos nuevos mercados de crecimiento fundamentalmente a través de acuerdos de libre competencia con uno o varios distribuidores locales, a fin de cumplir su objetivo principal de lograr una “presencia” en dicho mercado – “¿Qué puedo hacer para que mi producto/servicio esté disponible en este mercado a la mayor brevedad posible?”

Consumidores diversos y exigentes

Este tipo de enfoques de “distribución indirecta” se han convertido en las estrategias más habituales de acceso al mercado para muchas multinacionales y, de hecho, inicialmente tuvieron bastante éxito – en parte porque la mayoría de estos mercados eran aún relativamente pequeños, por lo que la presencia a la que aspiraban se limitaba tan sólo a algunas de las grandes ciudades del país. Sin embargo, este enfoque tradicional se está volviendo obsoleto a gran



Gestionando la escala

El mero tamaño de las zonas de distribución representa un desafío fundamental en muchos mercados de crecimiento, y Brasil no es una excepción – y con el tamaño aparecen también otras complejidades asociadas. Una de estas cuestiones es cómo segmentar y gestionar una región para aprovechar mejor las capacidades operativas y administrativas de cada uno de los socios de distribución, al tiempo que se minimiza el riesgo de que surjan conflictos entre los canales.

Los mayoristas suelen comercializar una mayor gama de productos (de menor especialización) y ofrecen los productos a un precio menor que los distribuidores locales. Cuentan con un mayor alcance, pero también pueden mostrar un menor compromiso con respecto a nuestros productos.

Por el contrario, un distribuidor local puede actuar como representante comercial y presentar nuestra propuesta como un producto de mayor valor añadido, pero tendrá un alcance más limitado y necesitará una mayor gestión.

Si estos dos canales comercializan nuestros productos en las mismas regiones, se pueden generar fricciones, y tanto el fabricante como el consumidor final pagarán las consecuencias de ello. Por tanto, para gestionar el mix de distribuidores en un gran territorio serán necesarias unas fuertes dosis de planificación y gestión.

*Leandro Spadini, Socio - Advisory,
PwC Brasil*

velocidad a medida que los mercados de crecimiento siguen madurando, y en los que va surgiendo unos segmentos de consumidores nuevos y más acomodados, no sólo en las grandes ciudades, sino también en algunas ciudades rurales de menor tamaño. Además, los consumidores de estos mercados presentan cada vez una mayor diversidad y un mayor espectro de exigencias con respecto a una amplia gama de productos –de productos básicos a productos *premium*–, mientras que se intensifica la competencia procedente de actores locales y extranjeros.

Como resultado de ello, muchas multinacionales se están viendo obligadas a reconsiderar sus estrategias de acceso al mercado para satisfacer la demanda futura y seguir siendo competitivos en los principales mercados de crecimiento.

De la presencia a la rentabilidad

Para poder satisfacer estos nuevos desafíos y evolucionar de una mera “presencia” a la ansiada “rentabilidad”, muchas multinacionales tendrán que adquirir unas capacidades de acceso al mercado más avanzadas. Para empezar, tendrán que recopilar una información mucho más atomizada con respecto a estos nuevos segmentos de consumidores –procedente de puntos de venta creíbles– y lograr unos niveles de

transparencia y control mucho mayores sobre cómo hacer llegar sus productos y servicios a estos consumidores. Para ello será necesario conseguir unos mayores niveles de inversión e implicación en los socios de distribución, lo cual hará que muchas multinacionales no tengan otra opción que reestructurar sus alianzas estratégicas y negocios conjuntos a nivel local en base al potencial de crecimiento futuro y a unos diferentes grados de apoyo, en base a las capacidades organizativas específicas de cada socio, de su nivel de rendimiento y de su trascendencia estratégica. Además, las multinacionales tendrán que asegurarse de que los acuerdos formalizados con sus socios les proporcionen suficiente libertad para variar el mix de distribución y reducir su dependencia de modelos exclusivamente “indirectos”, aplicando unas soluciones de acceso al mercado más heterogéneas que les permitan conseguir un mejor equilibrio de poder con sus distribuidores.

Para poder conseguir unos análisis más sólidos de la relación, un mayor control y una mayor rentabilidad, será necesario un grado superior de esfuerzo para identificar a los socios más adecuados y desarrollar un modelo operativo eficaz. Esto permitirá que la empresa pueda expandirse y crecer de manera rentable en vista de las oportunidades y desafíos que se presenten en el mercado.

Identificar al socio adecuado para cada canal

Mucho más que el alcance de la distribución

Nuevas oportunidades

Si bien las empresas de los mercados desarrollados suelen poder elegir entre una amplia gama de potenciales socios de distribución, la selección de un socio en los mercados de crecimiento implica un mayor número de consideraciones.

Este tipo de aspectos a considerar a menudo son específicos de cada mercado local y pueden ser difíciles de exponer a una matriz o a un consejo directivo que no tengan experiencia en el territorio – pero son fundamentales para el éxito de la introducción en un nuevo mercado.



Imagen 2

Principales criterios para la identificación de socios



Alcance

No es de sorprender que el alcance de la cobertura de un socio potencial sea un punto de partida habitual a la hora de evaluar la idoneidad de un posible socio en el ámbito de la distribución. Sin embargo, no es habitual que un solo socio tenga el tamaño y la escala necesarios para distribuir y mantener la experiencia apropiada de nuestros productos y servicios, especialmente cuando sea necesaria la implantación de complejos servicios post venta. Puede que no disponga de las habilidades locales pertinentes, o que estas resulten difíciles de mantener, lo cual hace que las empresas tengan que invertir en programas de formación y contratación para mejorar la base de habilidades locales en estos ámbitos.



Lagunas de conocimientos

Además de la cobertura del socio local, la calidad de la información recopilada y analizada es otra de las principales consideraciones que a menudo resulta difícil de identificar, y por supuesto también de evaluar. Aquellos potenciales socios que tengan una cobertura de distribución adecuada puede que no dispongan de la capacidad o el deseo de invertir en los sistemas y estructuras que puedan proporcionarnos el feedback y la información sobre clientes que necesitemos para respaldar el desarrollo del mercado. La información en el punto de venta puede resultar difícil de obtener, lo cual limita la capacidad del negocio para gestionar y ajustar su cadena de suministro. En este caso, las compañías extranjeras puede que tengan que invertir en otros canales, lo cual incluirá a “campeones locales” –como asociaciones comerciales locales o incluso a los ancianos de los poblados– para mejorar esta visibilidad.



Equilibrio de poderes

La gestión de estas dificultades en lo relativo al alcance y a las capacidades necesarias puede ser complicada, pero menudo resultan aún más pronunciadas por el hecho de que muchos distribuidores locales también desempeñan un papel más amplio en sus comunidades. Esto incrementa aún más su influencia y el equilibrio de poderes en la relación entre el socio local y la compañía extranjera.

En el sector agrícola de Filipinas, por ejemplo, el empresario local suministra semillas a los pequeños agricultores y financia sus cosechas a cambio de derechos prioritarios sobre ellas. Este tipo de involucración genera importantes barreras de entrada para los nuevos proveedores, y permite que el distribuidor controle la selección de productos y su promoción.

Además, los distribuidores locales a menudo tienen el monopolio en sus regiones, lo que les permite ser selectivos a la hora de elegir qué productos promocionar y en qué productos invertir. Estos distribuidores confían en menor medida en las relaciones de exclusividad y pueden generar una cierta competencia entre los proveedores para mejorar sus propias rentabilidades. Como resultado de ello, puede que no tengan ninguna intención ni necesidad de ampliar su escala en línea con los planes de expansión de la compañía extranjera. Esto les sitúa en una sólida posición de cara a futuras negociaciones, obligando a las empresas internacionales a elegir entre tener el poder en la relación o la presencia en el mercado. Resulta fundamental abordar este equilibrio de poderes para poder evolucionar desde una mera presencia a una verdadera rentabilidad.



China

Establecer el modelo operativo adecuado

Una importante compañía internacional de bienes de consumo de rápida rotación había utilizado en China en los últimos años un modelo de distribución mayorista para llegar a sus consumidores por todo el país. Sin embargo, cada vez le resultaba más difícil llegar de manera rentable a una base de clientes cada vez más heterogénea y exigente a través de una serie de formatos minoristas y segmentos de precios.

La situación se vio agravada por la sospecha de que los descuentos aplicados no se trasladaban al resto de la cadena de suministro o que sencillamente se los quedaba el mayorista. Todas estas cuestiones les estaban restando en torno a un 15-20% en beneficios.

Para combatir estas cuestiones, la compañía trabajó con Strategy& para desarrollar una estrategia de distribución que fuera más ágil y le proporcionará un mayor control. Dicha estrategia se basó en cinco principios clave:

- 1. Correspondencia de productos con determinados segmentos de consumidores*
- 2. Cálculo del beneficio a servir (mejora de ventas - coste de servicio)**
- 3. Establecer un mosaico/mix de canales para distribuir los productos*
- 4. Desarrollar las capacidades adecuadas (por ejemplo, análisis avanzado de clientes, planificación de cuentas, gestión de la relación con los socios)*
- 5. Desarrollo del talento local adecuado*

Si bien fue complicado abordar todos estos asuntos, la compañía ha empezado a cosechar los frutos de estas medidas y ha conseguido un mayor control en sus canales de distribución, obteniendo así una mejora de la rentabilidad

John Jullens, Socio, Strategy&, China

* **Coste de servicio:** incluyen los costes directos (los costes de distribución desde la planta hasta el mayorista o desde la planta hasta el minorista así como los presupuestos del equipo de ventas) y los costes externos (promociones y descuentos).

Mejora de ventas: implica estimar el potencial de ingresos y ganancias o pérdidas comerciales de los diferentes escenarios del modelo de distribución, centrándose específicamente en el impacto de una serie de enfoques en el punto de venta, un incremento en el número de referencias y los descuentos por productos agotados.



Qué nos podemos esperar

Una empresa alimentaria internacional que estaba valorando sus oportunidades de acceso al sector de los bienes de consumo de rápida rotación en Arabia Saudita pidió ayuda a PwC para identificar un socio de distribución local adecuado. Además de la capacidad de distribuir un alto volumen de productos a un gran número de establecimientos minoristas y una sólida cobertura en múltiples regiones, PwC debía buscar las siguientes características en el potencial socio:

- Una larga trayectoria operativa en Arabia Saudí
- Unos firmes conocimientos del sector relevantes para la cartera de productos de la compañía
- Unos sólidos contactos de negocio a nivel local
- Una buena reputación e integridad
- Compromiso para asumir tareas de comercialización y promoción de sus productos de forma efectiva
- Unos procesos de comunicación claros y abiertos
- Entendimiento y disposición a seguir las prácticas comerciales occidentales

Philip Shepherd, Socio - Advisory,
PwC Oriente Medio





Consideraciones regulatorias

La comprensión del entorno de negocio es un componente fundamental para seleccionar al socio adecuado; a menudo las leyes y regulaciones locales reducirán la lista de potenciales candidatos en función del sector en el que opere su compañía. De este modo, el hecho de conseguir un sólido entendimiento sobre lo que se puede y no se puede hacer le ahorrará importantes recursos de tiempo y dinero.

Del mismo modo, las normas aplicables a la fabricación secundaria y al envasado pueden influir en las capacidades que se le requieran a un socio, mientras que en algunos sectores –como en la industria farmacéutica de Indonesia– es necesario que la fabricación de productos se lleve a cabo a nivel local para poder distribuirlos, lo cual reduce aún más las opciones a nuestra disposición.

Por ejemplo, las normas de contenido local en la industria del automóvil de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) se suelen fijar en el 30-40%, por lo que exige diferentes niveles para la región ASEAN en comparación con los programas de incentivos del sector en otros países de la zona, así como diferentes fórmulas para establecer los cálculos. Dado que el concepto de contenido local puede incluir el coste del transporte nacional, el almacenamiento y el depósito de productos, la selección del socio en el ámbito de la distribución puede afectar a dicho cálculo.



Cumplimiento regulatorio

Una multinacional estadounidense estaba evaluando un posible negocio conjunto en la ciudad de Rangún que le permitiera desarrollar proyectos de infraestructuras por toda Birmania. Los proyectos eran concedidos a través de una licitación pública, lo cual planteaba la posibilidad de que pudieran producirse situaciones de corrupción y posibles pagos ilícitos a los responsables públicos.

Dado que esta compañía estadounidense estaba sujeta a la normativa FCPA –que prohíbe la realización de pagos ilegales a cargos públicos para obtener o mantener actividades de negocio– la entidad tuvo la precaución de contratar a PwC para llevar a cabo un estudio de due diligence reputacional a través de una serie de fuentes:

Estudios de investigación de dominio público, incluida la prensa local, materiales online e información disponible tanto en inglés como en birmano



Información del partido de la oposición y registros sobre las personalidades más destacadas del país en el ámbito empresarial



Registros públicos de empresas del país para identificar a los principales responsables de las compañías involucradas



Principales bases de datos de cumplimiento y riesgos del sector y archivos de medios de comunicación internacionales



Una vez que la compañía estuvo satisfecha de que el negocio conjunto alcanzaba el nivel de riesgo aceptable para seguir adelante con el proyecto, la compañía siguió trabajando con PwC para formar a los empleados del equipo de dirección con respecto a las disposiciones normativas vigentes para combatir las prácticas de sobornos y corrupción.

Mark Brown, Director, Forensic Services, PwC Singapur



Riesgo y sostenibilidad

Además de comprender las regulaciones locales que afecten a su compañía, resulta fundamental evaluar además el riesgo empresarial y la sostenibilidad de la posible nueva relación. Una red de distribución amplia y fragmentada incrementará inevitablemente el riesgo de pérdidas y robos, así como las posibilidades de incumplimiento de la propiedad intelectual. Para protegerse frente a estos riesgos económicos, es necesario llevar a cabo unos sólidos estudios de *due diligence*. Sin embargo, no siempre se dispone de la información suficiente para poder tomar una decisión sólidamente fundamentada. Para ello, es vital llevar a cabo evaluaciones sobre el terreno de la reputación y los contactos de nuestro posible socio. Además, los estándares aplicados y la coherencia demostrada en la forma de trabajar puede que también varíen en comparación con las prácticas habituales empleadas en los mercados más desarrollados.

Indonesia





Gestionando el riesgo de marca

Un importante fabricante de equipos originales de la industria automovilística contrató a PwC para analizar la mejor manera de estructurar sus actividades de distribución a fin de aumentar la rentabilidad en línea con el crecimiento del mercado indonesio. La compañía había entablado una alianza estratégica con un distribuidor local de Indonesia hace ocho años.

Tras realizar un análisis inicial, se puso de manifiesto que el distribuidor local probablemente había estado declarando unos precios de compra irregulares al importar sus vehículos para su comercialización en Indonesia. Esto había generado unos enormes ahorros de costes para el distribuidor pero suponía un flagrante incumplimiento de la legislación arancelaria Indonesia.

Como resultado de ello, las hipótesis de rentabilidad del fabricante con respecto al mercado indonesio se habían fundamentado en un modelo de negocio irregular y, en último término, insostenible. Si el fabricante o un nuevo distribuidor pagaran los importes correctos de impuestos por la importación de sus vehículos, la rentabilidad del mercado pasaría a ser mucho menor de lo previsto.

El fabricante se enfrentaba a una difícil decisión de si obligar de inmediato o no al distribuidor actual a pagar los impuestos de importación oportunos. En caso de no hacerlo, ponía en riesgo su propia marca, pero si lo hacía destruiría la rentabilidad del distribuidor y generaría un enorme riesgo ante una posible investigación arancelaria con respecto a las importaciones desarrolladas en el pasado.

Frank Debets, Socio Responsable, Customs and International Trade, PwC Worldtrade Management Services (WMS) Singapur

Lección clave

Merece la pena destinar el tiempo necesario para llevar a cabo una serie de comprobaciones de cumplimiento regulatorio y asegurarnos de que los distribuidores locales cumplen las regulaciones aplicables, evitando así situaciones que puedan dañar la marca.

En Indonesia, son habituales las prácticas irregulares en la importación de vehículos para evitar el pago de impuestos y las compañías locales puede que hayan empleado con éxito esta estrategia durante años. Sin embargo, el entorno está cambiando y las normativas de transparencia y lucha contra la corrupción están motivando al gobierno indonesio a eliminar estas deficiencias.

En caso de que cojan a un distribuidor local llevando a cabo estas prácticas, será el nombre del fabricante el que aparezca en los medios de comunicación, y no el del distribuidor local.

Asimismo, es importante tener en cuenta el riesgo de reputación para la organización, dado que nuestro socio local en el territorio puede que opere con ayuda de sus contactos políticos o militares. El impacto de este tipo de vinculaciones puede ser tremendamente adverso para la organización, tanto en el mercado local como en el entorno exterior. En muchos casos, los distribuidores locales tienen una estrecha relación con las autoridades regulatorias, facilitando así la operativa empresarial del día a día. Sin embargo, estas prácticas también pueden derivar en irregularidades que no cumplan la regulación vigente –en caso de que se produzca un cambio en las circunstancias del mercado–. Por ejemplo, si llega al poder un nuevo partido político o existe una mayor motivación para aplicar la normativa que combate la corrupción, este tipo de prácticas pueden ocasionar riesgos importantes en la cadena de suministro, costes adicionales y riesgos para la marca. El dueño de una marca que quiera asumir la distribución en un mercado cada vez más maduro también puede encontrarse con que los requisitos regulatorios a los que se enfrente sean muy distintos y más costosos que los afrontados anteriormente por sus distribuidores locales.



Tratados de libre comercio (TLC) - Vietnam/Indonesia

Durante años, una importante compañía de bienes de consumo había ahorrado millones de dólares en derechos de importación utilizando el Tratado de Libre Comercio de ASEAN mientras producía materiales en Indonesia para su posterior venta al resto de matrices dedicadas a la fabricación en toda Asia.

Al producirse un cambio en el programa de envíos a Vietnam, unos funcionarios de aduanas distintos a los habituales revisaron la documentación de dicho TLC. Los funcionarios se percataron de que parte de la información proporcionada probablemente no era correcta y solicitaron una petición formal entre gobiernos a las administraciones de Indonesia para que lo verificaran.

Pendientes de la respuesta del gobierno indonesio, la compañía solicitó a PwC que investigara si los productos transportados desde Indonesia cumplían los requisitos para que fueran designados como “fabricados en Indonesia” con arreglo a los términos del TLC de ASEAN.

Al parecer, la compañía fabricante indonesia había subcontratado a una empresa externa de logística la cumplimentación de la documentación del TLC de ASEAN; esta compañía había utilizado la misma información en todos los formularios del TLC con independencia del producto o de su fabricación. De hecho, se habían declarado un total de 22 tipos de productos distintos como si hubieran tenido origen en Indonesia y por tanto se habían beneficiado incorrectamente del trato arancelario preferente de la ASEAN durante años.

El cliente se enfrenta ahora a un riesgo potencial superior a los 6 millones de dólares, y su modelo financiero, que se basa en las hipótesis de aprovechamiento de este tratamiento arancelario preferente sobre sus productos, ha tenido que ser redefinido por completo.

Vietnam

Indonesia

*Frank Debets, Socio Responsable,
Customs and International Trade,
PwC Worldtrade Management
Services (WMS) Singapur*



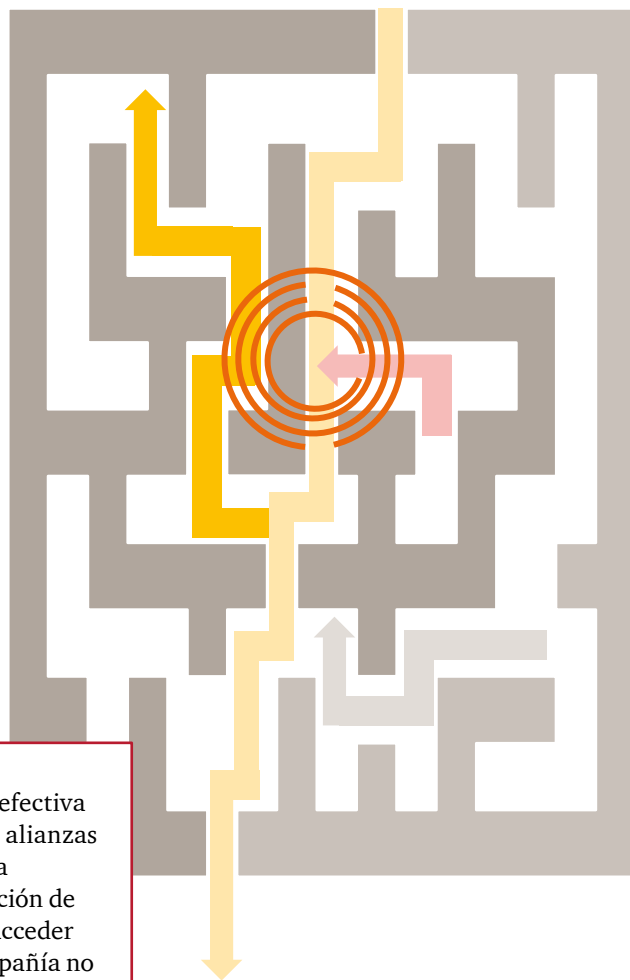
Estrategia de salida

Una vez evaluadas todas las consideraciones anteriormente indicadas, si una compañía extranjera tiene la suficiente suerte como para identificar a un potencial socio que facilite su entrada en un nuevo mercado, debe tener presente que la situación cambia rápidamente en estos mercados de crecimiento.

Una estrategia de distribución que funcione para entrar en un nuevo mercado podría no ser la más adecuada para acometer una expansión posterior. Las necesidades de los clientes evolucionan rápidamente y puede que surjan nuevos segmentos de consumidores que no se encuentren dentro del alcance establecido en el plan de distribución inicial. Por tanto, las compañías extranjeras deben estar preparadas para adaptar su plan inicial de distribución. Esto puede conllevar que el socio existente deba ampliar sus capacidades para satisfacer las exigencias de estos nuevos consumidores.

Sin embargo, en algunos casos, puede que sea necesario adoptar decisiones mucho más duras, como pueda ser encontrar nuevos socios para que se incorporen al mix de distribuidores, o incluso rescindir la alianza estratégica ya entablada y desarrollar sus propias capacidades de distribución. Planificar el futuro crecimiento en el momento de introducirse en un nuevo mercado hará que resulte más fácil ejecutar los futuros planes de expansión cuando llegue al momento.

Si bien una relación duradera puede parecer una fórmula efectiva y provechosa para ambas partes, en ocasiones este tipo de alianzas pueden resultar excesivamente restrictivas. Una compañía japonesa de bienes de consumo había mantenido una relación de 30 años con un distribuidor local que le había ayudado a acceder al mass market de consumo. Sin embargo, ahora esta compañía no era capaz ahora de llevar a cabo los planes de expansión previstos para poder capitalizar el segmento premium más rentable, dado que su socio local no estaba dispuesto a ajustar su enfoque.



En resumen, la selección de un socio para introducirse en un mercado de crecimiento debe ir más allá de las instalaciones y el alcance de distribución. Debe considerar la compatibilidad y el control relativo e influencia de las dos partes, las sinergias resultantes de sus maneras de trabajar, y los riesgos locales e internacionales en materia de cumplimiento y marca, productos y reputación. Muchos de estos aspectos se definirán a nivel local y puede que vayan más allá de la experiencia de la gestión global o incluso regional que la compañía puede tener, por lo que resultará fundamental adoptar un enfoque de evaluación estructurado que permita desarrollar una evaluación práctica y la implicación de la alta dirección. Esta evaluación debe además incluir una estrategia de salida, que deberá dejar patente la posibilidad de que ello implique la salida de un mercado en particular si no se encuentra una alternativa viable.

Conseguir que la relación funcione

La compleja naturaleza de la distribución en un mercado de crecimiento implica que las alianzas estratégicas con los socios existentes no puedan basarse únicamente en los objetivos comerciales ni en los KPIs de ventas. Si bien estos elementos son muy importantes, la probabilidad de lograr o incluso superar los objetivos establecidos en el país aumentarán si también se tienen en cuenta otras cuestiones más intangibles basadas en la relación con los socios.



Los objetivos comerciales y los términos y condiciones contractuales puede que sean los pilares fundamentales de una alianza estratégica con un socio, pero son las medidas que nutren y fomentan esta relación las que actúan como ingrediente fundamental para que la relación alcance el éxito y la rentabilidad esperada.

A pesar de que muchas compañías extranjeras han estado presentes en China desde hace décadas, gestionar la relación con los socios de forma efectiva y operar en base a la rentabilidad esperada no siempre resulta una tarea fácil. A continuación se incluyen una serie de principios fundamentales que deben tenerse en cuenta para operar en el contexto de China:



Imagen 3

Ocho principios fundamentales para gestionar con éxito la relación con un socio en China

<p>Centrarse en solucionar el déficit de capacidades</p>	<p>No distraernos con el “guanxi”</p>	<p>Mantener la flexibilidad</p>	<p>No dejar de triangular</p>
<p></p> <ul style="list-style-type: none"> En circunstancias que no resultan familiares, es fácil conformarnos con socios que no nos den problemas; sin embargo, la adopción de un enfoque basado en las capacidades suele resultar en un aumento de la rentabilidad. 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener y desarrollar los contactos y relaciones es una parte importante de la operativa empresarial en China; sin embargo, a menudo se sobrevalora y malinterpreta la importancia del “guanxi”, un concepto que está perdiendo importancia a gran velocidad.* 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Los clientes, socios y mercados cambian rápidamente en China, por lo que las empresas deben adoptar una estrategia flexible que a menudo incluya disponer de una cartera de varios socios. 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> En China no siempre se obtiene una información de calidad, por lo que es importante contar con contactos eficaces que nos permitan acceder a información actualizada y nos proporcionen una visión más fiable y equilibrada de la realidad.
<p>Realizar un análisis detallado de los stakeholders</p>	<p>Aclarar la toma de decisiones desde un principio</p>	<p>Facilitar la integración</p>	<p>Encontrar fórmulas para ganarse la confianza</p>
<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificar a los principales responsables de la toma de decisiones y comprender sus propios objetivos. A menudo estos objetivos puede que no estén alineados con los nuestros y con frecuencia el gobierno tendrá algún tipo de vinculación con estas decisiones. 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Incluso en un entorno basado en los contactos y relaciones, es fundamental que se disponga de procesos, funciones y responsabilidades claramente definidas desde un principio de cara a la toma de decisiones. Esto evitará sorpresas desagradables en un futuro. 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque algunas empresas chinas podrían ser menos sofisticadas que nosotros, debemos evitar imponer cambios inmediatos que puedan restar valor a una empresa que inicialmente nos pareció muy atractiva. Debemos definir claramente qué se debe cambiar y qué se debe mantener conforme al estilo local. 	<p></p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer un compromiso con respecto a objetivos colectivos, dando capacidad e independencia a los equipos y asegurándonos de que los altos directivos a ambos lados de la mesa de negociación están involucrados activamente en las decisiones son algunas de las medidas clave que nos pueden ayudar a desarrollar un clima de confianza.

* El concepto chino del guanxi se basa en reforzar mutuamente la influencia y la reciprocidad, a menudo a través de regalos y favores.

Fuente: Jullens, J., “Solving China’s M&A Maze”, Strategy + Business, 1 de abril de 2013

Un acuerdo definido a nivel local acelerará nuestra presencia en el mercado...

Los términos y condiciones contractuales son importantes; sin embargo, las áreas de énfasis y las métricas aplicadas pueden diferir de manera significativa, dado que la capacidad para aplicar el contrato se verá directamente afectada por factores tales como el número de proveedores alternativos, la facilidad y el coste de la transición, las regulaciones y prácticas empresariales locales. Si bien las estructuras contractuales básicas pueden ser similares a las implantadas en los mercados desarrollados, puede que requieran un cierto grado de variación para reflejar los matices específicos de los mercados de crecimiento.



Estructura organizativa

Para desarrollar la estructura organizativa más adecuada que disponga de la autoridad necesaria, las medidas de control y buen gobierno son un aspecto contractual evidente. Sin embargo puede que sea necesario incluir cambios en las estructuras empresariales habituales empleadas en los mercados desarrollados. Asimismo, puede que resulte necesario que la toma de decisiones se produzca mucho más cerca del mercado local, lo cual puede exigir una flexibilidad mayor a la que estemos acostumbrados. Por el contrario, la matriz y los principales consejos de dirección deben confiar en que disponen de unos mecanismos adecuados de control para gestionar el riesgo empresarial y reputacional a nivel local.



Objetivos y responsabilidades definidos a nivel local

Con esta estructura organizacional híbrida, es necesario disponer de unas responsabilidades y objetivos claramente definidos y alcanzables. Las prácticas empresariales locales pueden influir además en la interpretación de estas definiciones. Por ejemplo:

- En China, los negocios conjuntos y las compañías vinculadas al gobierno suelen incluir un Comité del Partido. Si bien este Comité no será directamente responsable del funcionamiento del negocio, supervisará las obligaciones sociales y políticas de la organización, y puede ejercer una influencia significativa sobre procesos y la toma de decisiones.
- Con arreglo al derecho de sociedades indonesio, las compañías de responsabilidad limitada deben contar con un Consejo de Administración que será responsable de la gestión diaria, y con un Consejo de Comisarios que actuará como órgano de supervisión sobre el Consejo de Administración. Esto puede añadir complejidad a las relaciones y a las negociaciones.

Teniendo en cuenta que las partes tendrán diferentes prioridades empresariales y que (tal y como se indicaba anteriormente) el poder de la relación puede que recaiga en mayor medida sobre el socio local, para que la entrada en un nuevo mercado tenga éxito, será fundamental disponer de una definición y un acuerdo claros con respecto a lo que se espera de cada una de las partes contractuales en el momento de formalizar la relación.



Implantación de sistemas y procesos

Un problema habitual para las empresas de todos los sectores que se introducen en los mercados de crecimiento es la capacidad de acceder a la información sobre la demanda más allá del distribuidor local. Por tanto, suele ser necesario acordar el nivel de capacidad de sistemas y procesos necesarios para obtener una adecuada visibilidad sobre el comportamiento de los clientes y las actividades de los distribuidores. Asimismo, existe la complicación adicional de que las redes de distribución probablemente sean más fragmentadas, en las que participarán múltiples proveedores locales. De este modo, las estructuras organizativas pueden exigir recursos adicionales tecnológicos y administrativos para hacer frente a los solapamientos y a los mayores niveles de actividad y operaciones. Como resultado de ello, el sistema de benchmarking utilizado habitualmente para consolidar estas estructuras puede que no sea aplicable, por lo que será necesario tener presente el grado de sofisticación de nuestro socio de distribución y su disposición a proporcionarnos este tipo de información.



Parámetros de rendimiento

Aun cuando dispongamos de estos sistemas y procesos, los datos que se capturen puede que no lleguen al nivel de detalle o precisión al que estamos acostumbrados en los mercados desarrollados. Por tanto, las métricas e indicadores de rendimiento que se incluyan en el contrato deberán ser relevantes en vista del entorno de negocio.



Plazos

Además de estos parámetros, es necesario incorporar al contrato un calendario y unos plazos realistas y claramente definidos. Las condiciones locales, las prácticas empresariales y las regulaciones locales pueden añadir exigencias adicionales de tiempo para establecer una nueva red, o incluso para hacer cambios relativamente menores. En Indonesia, para poder cambiar una etiqueta en un producto de nutrición es necesario contar con una autorización regulatoria para lo cual se suele tardar unas seis semanas –en comparación con apenas unos días en otras partes de Asia– mientras que el plazo de tiempo necesario para autorizar una licencia de negocio en China varía de forma significativa en función de la ciudad o de la provincia, y puede tardar hasta seis meses.



Planificando el futuro

Teniendo en cuenta que estos contratos normalmente se formalizan en el momento de entrada a un nuevo mercado, conviene incluir determinadas disposiciones que nos permitan una vía para el desarrollo futuro de la relación o, en el peor de los casos, un mecanismo para abandonar el mercado. Este tipo de “acuerdos prematrimoniales” pueden incluir disposiciones que contemplen una revisión de la alianza estratégica tras un período de tiempo preestablecido, opciones para incrementar o reducir nuestra participación en la alianza, o límites sobre la gama de productos o el alcance de la relación.



...pero el establecimiento de una relación eficaz nos llevará a la rentabilidad.

Contar con una relación eficaz es fundamental para que nuestra alianza estratégica logre la rentabilidad, y no una mera presencia en el mercado de crecimiento. Tanto si la presencia de nuestra compañía en el mercado se canaliza a través de una adquisición mayoritaria o de un acuerdo de colaboración con socios locales, es importante no centrarnos en conseguir una relación basada en la autoridad o el beneficio comercial, y adoptar por el contrario una relación que se base en la confianza con la mayor rapidez posible, y a poder ser desde el principio.

Una relación sólida basada en la confianza es lo que motivará a los comerciales locales a que trabajen sobre el terreno para “mover” los productos de la empresa extranjera más que ningún otro, impulsando las ventas y consiguiendo una mayor cuota de mercado y una mayor inteligencia de negocio –que en último término generará los resultados que el Consejo de Administración de la matriz desea.

Construir un negocio de éxito en un nuevo mercado de crecimiento tiene un precio, y establecer una relación eficaz es el elemento más importante. El desarrollo de este tipo de relaciones es un factor que probablemente no se pueda asignar a ninguna de las partidas de nuestra cuenta de resultados, dado que la inversión principal es el tiempo. Por tanto, es importante comunicar al Consejo de Administración de la matriz que se necesita tiempo para establecer una relación rentable, de manera que no existan presiones innecesarias para acelerar excesivamente nuestras actuaciones sobre el terreno. Después de todo, una vez realizado todo el proceso necesario para encontrar al socio adecuado, merece la pena invertir el nivel de esfuerzo adecuado para asegurarnos de conseguir una relación rentable a largo plazo.

Un grupo japonés inició un proceso de evaluación de un fabricante tailandés en el marco de una posible adquisición y uno de los aspectos que más valoraron fue las relaciones a largo plazo que la compañía local había logrado establecer con sus distribuidores exclusivos. Resultó muy difícil ponerles un precio pero estas relaciones locales fueron el catalizador fundamental para lograr impulsar las ventas.



Filipinas

Formación y mejora de la cualificación

Una compañía de transportes de Europa occidental necesitaba transformar la operativa utilizada por su departamento global de finanzas –para que dejara de ser un equipo meramente administrativo y se convirtiera en un verdadero aliado del negocio. Uno de los aspectos fundamentales fue la interacción entre la función de contabilidad y reporting ubicada en Filipinas y los controllers que operaban por su cuenta en sus respectivos territorios en Europa, Norteamérica y China.

La compañía trabajó con PwC para poner en marcha un programa global de formación dirigido a mejorar la comunicación entre el equipo de Filipinas y los controllers globales. El programa incluyó dirigirles hacia los estilos de comunicación y los comportamientos preferidos, así como dinámicas de juegos de rol para que identificaran los estilos de interacción de cada una de las partes, desarrollando unas hojas de ruta dotadas de “reglas de oro” para mejorar la comunicación general de cada miembro de los equipos. Estas hojas de ruta y reglas de oro se pusieron en común en todo el mundo.

En este ejercicio participaron prácticamente todos los profesionales del área financiera de la compañía. En último término, el programa introdujo un lenguaje común a utilizar por la función financiera global y generó un mejor entendimiento sobre cómo desarrollar las estrategias de comunicación interpersonal de manera que permitiera trabajar de forma más efectiva, tanto con los compañeros de nuestro propio país como con los socios ubicados al otro lado del mundo.

*Martijn Schouten, Director,
PwC South East Asia Consulting, Singapur*

Imagen 4

5 dinámicas clave para una relación de éxito con nuestros socios locales

Escuchar vs. Imponer

Parámetros de rendimiento

Granjearse la confianza de quienes nos rodean constituye un desafío en cualquier organización; desarrollar esta confianza entre dos organizaciones independientes y con culturas diferentes es sin duda una tarea de grandes proporciones. Un buen punto de inicio para ello consiste simplemente en escuchar a nuestro socio local. Evaluar las habilidades del equipo comercial, la eficiencia del proceso y las motivaciones que existen detrás de los incentivos antes de implantar un nuevo conjunto de normas. Para que les hayamos elegido como socios, es obvio que deben hacer algo bien. Respetémoslo y asegurémonos de que conservan sus principales puntos fuertes –ya sea su capital humano o sus procesos.

Sistemático vs. Impulsivo

Objetivos y responsabilidades definidas a nivel local

Son muy pocas las personas que agradecen que tengan que cambiar su forma de trabajar, sobre todo si su estilo actual parece haber funcionado durante mucho tiempo. Para aplicar una estrategia que implique “aumentar la cuota de mercado vendiendo productos de alto valor” es necesario implantar un cambio en las técnicas de venta de cualquier equipo que haya estado vendiendo durante años productos en el mass market. Para ello es necesario dedicar tiempo de gestión, no sólo en la formación, en la mejora de la cualificación y en coaching sino también para asegurarnos de que los cambios sean sistemáticos y no se fundamenten en reacciones apresuradas e impulsivas. Tiene sentido por tanto empezar por los elementos fundamentales, como las normas de contabilidad, y posteriormente avanzar en otros aspectos de nuestra preferencia, como las políticas de aceptación y entrega de regalos u obsequios.

Integrador vs. Conseguidor

Implementación de sistemas y procesos

Las empresas extranjeras a menudo no consiguen ponerse en la piel de sus socios locales. Una de las tareas fundamentales en este sentido pasa por asegurarnos de que existe una interacción fluida y positiva con la persona responsable de nuestro socio local, para impulsar los cambios y la integración que consideramos deseables. Esta función debe ser desempeñada por una persona integradora, y no por el “conseguidor número uno” de la empresa. Un seguidor puede que se centre en mayor medida en los objetivos de ventas que en asignar al personal adecuado para conseguir estos objetivos. Es importante identificar a la persona adecuada que comprenda las funciones a desempeñar por la matriz, que aprecie las sensibilidades locales y que pueda dedicar una cantidad importante de tiempo a desarrollar los contactos locales más adecuados. Una de las mejores maneras de granjearse la confianza del socio local es contar con un intermediario en el que ambas partes confíen.

Compartir vs. Aleccionar

Estructura organizativa

En la mayor parte de los mercados de crecimiento, para conseguir que las ventas prosperen hay que hacer mucho más que pedirselo a los comerciales –se trata de convencerles para que “quieran” hacerlo. Y esto se consigue cuando el equipo local se siente parte de nuestra compañía. Implicar a los socios en las negociaciones estratégicas y pedirles su opinión contribuye a granjearse su confianza. Las sesiones de formación y los traslados geográficos temporales pueden actuar además como plataforma para compartir mucho más que una relación contractual. Esto incluye invitar a determinadas personas clave de los equipos locales a que pasen tiempo en la matriz de la compañía extranjera, en lugar de limitarnos a enviar a gente de la matriz a los países locales, como suele ser habitual.

Conseguir que la relación funcione

Una importante compañía internacional de envasado y uno de sus clientes en África habían establecido una alianza estratégica que se prolongaba ya desde hace varios años. Sin embargo, existía una cierta insatisfacción en ambas partes con respecto a esta relación. La compañía de envasado consideraba que no estaban consiguiendo el valor o el crecimiento esperado y su socio opinaba que la compañía de envasado no estaba dando prioridad a su negocio para permitirle conseguir una mayor rentabilidad en vista de una competencia cada vez mayor. La relación, obviamente, se había estancado.

La compañía de envasado trabajó con PwC para abordar su proceso de satisfacción del cliente, centrándose en concreto en la identificación de los siguientes elementos:

- factores que estaban obstaculizando la eficacia de su relación
- fórmulas para desarrollar la confianza y la credibilidad
- un plan acordado por ambas partes para trabajar juntos en una estrategia de crecimiento

Una vez establecidos los objetivos de la dirección y un firme compromiso de cambio, PwC prestó su apoyo a la compañía de envasado para que llevara a cabo una serie de entrevistas en las actividades de negocio de su socio. Se analizaron datos de los clientes para identificar las cuestiones principales y los riesgos clave de su relación comercial.



Los equipos de dirección de ambas organizaciones analizaron y abordaron activamente los resultados identificados. Una vez comprendidas las prioridades, preferencias, oportunidades y riesgos, se desarrolló un plan estratégico conjunto. Para poder mantener una alianza estratégica significativa se requiere valor, compromiso y tiempo. En este caso, se tardó siete años en conseguir una verdadera alianza estratégica. Gracias a que se abordaron los problemas de una forma abierta y directa, la valoración del rendimiento de la compañía de envasado proporcionada por su socio mejoró de un 3/5 a un 4/5.

Peter A. Hoijtink,
Associate Director - Advisory,
PwC Africa (Sudáfrica)

Comunicación – Emisor vs. Receptor

Plazos

“Te mandaré un correo electrónico sobre los cambios a aplicar al proceso y en un día lo tenemos listo” - ¿Alguna vez te has preguntado por qué, meses después, todavía no se ha solucionado? Nuestra forma de comunicarnos es importante para trasladar el mensaje adecuado. En la mayoría de los mercados de crecimiento, la comunicación es más personal. Las ventas a menudo se acometen a través de un acontecimiento o de una manera más informal (en torno a una comida... o a varias). En ocasiones, comunicar los cambios en un sistema y objetivos de la empresa en mensajes de correo electrónico se considera algo demasiado impersonal. Desarrollar un estilo de comunicación abierto y transparente puede conseguir que nuestro socio local se muestre más receptivo a aceptar nuestra cultura y nuestra forma de hacer negocios. Una vez que contemos con su apoyo, las reticencias a aplicar nuevos cambios se irán difuminando, y una vez que hayamos desarrollado un clima de confianza y entendimiento, podremos poner en marcha iniciativas para implantar formas de comunicación más acordes con nuestra cultura corporativa.

Crecer hasta el siguiente nivel

Una vez que se ha establecido la presencia inicial para acceder al mercado, las compañías deben evolucionar y centrar su atención en hacer crecer sus redes de distribución hasta alcanzar el siguiente nivel. Esto es aplicable no sólo en términos geográficos o de cobertura de los canales, sino también con respecto a las capacidades necesarias para proporcionar un servicio rentable a unos mercados que probablemente sigan evolucionando a gran velocidad, con nuevos segmentos de clientes, competidores y tecnologías que surgen con asiduidad.

Es importante que seamos conscientes de todo esto al tiempo que evolucionan –en paralelo y en ocasiones de manera un tanto imprevisible– los deseos de los clientes, las infraestructuras y, por supuesto, el entorno regulatorio.





Expansión geográfica

Es evidente que las compañías querrán ampliar su presencia de distribución inicial para alcanzar nuevas geografías. Normalmente, esto incluirá a los mercados de ciudades más pequeñas y muchas zonas rurales con unas infraestructuras y unos consumidores menos sofisticados. Para ello, a menudo será necesario reconcebir la estrategia inicial de acceso al mercado, dado que ni siquiera los socios locales existentes puede que sean capaces de dar servicio en estos mercados de forma rentable.

Por ejemplo, varios fabricantes occidentales de electrodomésticos y electrónica de consumo se introdujeron con éxito inicialmente en China a través de alianzas estratégicas con cadenas comerciales locales –tales como

Suning– que ofrecen servicios de inmuebles comerciales y otros servicios de apoyo para crear mercados dentro de establecimientos ya existentes, y que han tenido un gran éxito en las principales ciudades como Pekín y Shanghái.

Sin embargo, los mercados más rurales y las ciudades de menores dimensiones de China no ofrecen la densidad de clientes necesaria para operar con este tipo de modelo con la rentabilidad deseada. Además, los consumidores chinos se han incorporado de manera masiva a las compras por Internet. De hecho, China ya dispone del mayor número de consumidores por Internet del mundo actual. Como resultado de ello, incluso Suning ha tenido dificultades para reinventar su propio modelo de negocio y ampliar sus categorías de productos para conseguir una mayor integración entre las ventas online y offline.



La madurez de la base de clientes

Al mismo tiempo, las compañías también tendrán que reevaluar sus redes existentes de distribución en las principales ciudades, pero por razones muy diferentes. En este caso, las dificultades provendrán del hecho de que sus consumidores en estos mercados de crecimiento están aprendiendo y evolucionando con rapidez. Estos consumidores se están convirtiendo en compradores cada vez más sofisticados que, no sólo están menos dispuestos a pagar unos precios superiores por los artículos de lujo, sino que además son cada vez más conscientes de la percepción de valor y la relación calidad/precio entre estos artículos y los productos mainstream. En este sentido, es probable que comiencen exigir unos niveles de servicio al cliente mucho más elevados.

Por ejemplo, los consumidores chinos han percibido en los últimos tiempos que parece que pagan un precio muy superior por sus vehículos y los recambios del servicio post venta que los consumidores de, por ejemplo, Estados Unidos o Europa. Esto ha hecho que el gobierno central de Pekín haya adoptado medidas con arreglo a unas regulaciones de libre competencia anteriormente muy inactivas y que haya impuesto sanciones importantes a varios fabricantes de vehículos y proveedores de piezas extranjeros.

Cómo ha conseguido Coca-Cola crecer de forma eficaz en la India a través de un modelo híbrido de canales que incluye socios locales y distribuidores propios

Nuestra extensa red de producción y distribución, a la cual denominamos “el sistema Coca-Cola”, es la clave de nuestro negocio en la India, al igual que sucede en los 207 países en los que operamos en todo el mundo. Nuestros refrescos llegan al consumidor final a través de nuestros clientes: las tiendas de alimentación, el pequeño comercio, los hipermercados, restaurantes, tiendas de conveniencia y millones de otros negocios que constituyen los puntos finales de distribución de nuestros productos.

El objetivo es que la relación con nuestros clientes —que incluye la comercialización, venta y el proceso de realización de pedidos— sea gestionado por el sistema de Coca-Cola, y estamos trabajando para incrementar esta cobertura y capacidad. La prestación de nuestro servicio se lleva a cabo a través de una combinación de entrega directa en el establecimiento, modelo de distribuidores y modelo de distribución radial para las zonas rurales de la India.

Nuestro foco principal para el crecimiento futuro consiste en ampliar nuestra penetración actual —que supera el 30%— en todos los establecimientos de bienes de consumo de rápida rotación, expandiendo nuestro sistema de distribución existente y satisfaciendo las oportunidades actuales —como el enorme canal del sistema ferroviario— y desarrollando nuestra presencia en canales emergentes como el mercado online y el sistema minorista organizado.
Sanjeev Kumar, Director Financiero, Coca-Cola India

Sanjeev Kumar, Director Financiero, Coca-Cola India

Mayor flexibilidad, mayor control

Como respuesta a todo ello, muchas multinacionales se ven obligadas a asumir un control mucho mayor de sus redes de distribución para mejorar la transparencia y sus capacidades en los establecimientos, en lugar de confiar fundamentalmente en las alianzas establecidas con los distribuidores locales. Asimismo, tienen que experimentar de manera simultánea con planteamientos, socios y modelos de negocio alternativos para estos nuevos segmentos y mercados.

La clave es adoptar un enfoque muy local y atomizado, por ejemplo, con diferentes estrategias para las ciudades de mayor tamaño —que ofrecen una mayor densidad de clientes y sofisticación— frente a las ciudades de menor tamaño—que presentan diferentes perfiles de rentabilidad y de clientes—. Asimismo, debemos disponer de suficiente flexibilidad como para adaptar cada enfoque general a las necesidades exclusivas de cada segmento o mercado específico.

El resultado por lo general será un mosaico de estrategias personalizadas de acceso al mercado, basadas en las diferencias del modelo óptimo de distribución y ventas de cada segmento o mercado geográfico (por ejemplo, online versus offline), la función y el perfil del personal de ventas (por ejemplo, “conseguidores” de cuentas, asesores de negocio, comercializadores dentro de los establecimientos), y, por supuesto, de si la compañía debe disponer de su propio canal o establecer una alianza con un proveedor externo.

No es de sorprender, por tanto, que dichos mosaicos presenten para la mayor parte de las compañías unos importantes

desafíos en materia de gestión, organización e incluso medición de resultados. En otras palabras, si las redes de distribución generales no resultan óptimas y el entorno de negocio regulatorio también cambia a gran velocidad, es fundamental invertir en capacidades locales, devolver la autoridad y la toma de decisiones a las organizaciones locales e invertir con decisión en las capacidades locales. Muchas compañías tienen dificultades en este sentido, ya que implica no sólo un cierto nivel de duplicación y una resultante pérdida de eficiencia, sino también una pérdida parcial de control de gestión sobre lo que, para muchos, podrá ser el mercado o mercados de crecimiento más importantes de la compañía.

No obstante, la mayor parte de las compañías tienen un escaso poder de decisión al respecto, ya que es sencillamente imposible gestionar la complejidad y velocidad que exigen la mayor parte de los mercados de crecimiento en comparación con los mercados desarrollados de origen. En el mejor de los casos, las decisiones de la matriz serán sencillamente demasiado lentas. Y lo más probable, estas decisiones tampoco resultarán óptimas y, con frecuencia, serán incluso contraproductivas, especialmente teniendo en cuenta la existencia de unos competidores cada vez más ágiles capaces de operar por su cuenta en estos mercados de crecimiento. Como resultado de ello, la mayor parte de las compañías tendrán que distanciarse de sus estructuras globales de organización y adoptar unas estructuras mucho más flexibles. En algunos casos, será suficiente con redefinir unos cuantos derechos clave de decisión, mientras que en otros casos será necesario adoptar un rediseño integral de la organización.

Conclusión

Aunque muchas compañías disponen ya de una sólida presencia en varios mercados de crecimiento, alcanzar unos niveles de rentabilidad aceptable para los accionistas sigue siendo una tarea compleja. Gestionar esta complejidad implica adoptar una estrategia diferente en comparación con la que conseguimos la rentabilidad en los mercados desarrollados. Sin embargo, este enfoque debe ser ágil para poder reaccionar ante un entorno de negocio y unas expectativas de los consumidores que evolucionan con gran rapidez en estos mercados de crecimiento.

Tal y como hemos visto en las páginas anteriores, la clave del éxito consiste en encontrar el socio adecuado. Por tanto, cabe hacer hincapié en que además de centrarnos en los habituales criterios de selección orientados a las capacidades –tales como el alcance de la cobertura– y en la consecución de unos parámetros basados en el rendimiento– las compañías que deseen crecer en estos mercados deberán tener presentes otro tipo de consideraciones más amplias que, en caso de ignorarse, podrían generar un gran daño a la rentabilidad y a la marca.

Prácticas como la realización de exámenes detallados de los potenciales socios y una plena comprensión y cumplimiento tanto de las regulaciones locales y domésticas como de los tratados comerciales, puede parecer excesivamente laborioso en un primer momento, pero podría marcar la diferencia entre materializar los beneficios o abandonar un mercado nuevo tras haber sufrido una costosa pérdida para nuestra marca y nuestra rentabilidad.

Por tanto, no es sólo la selección de los socios adecuados lo que resulta diferente en estos mercados, sino también su gestión efectiva. Para conseguir el éxito en estos mercados, es necesario trabajar en el desarrollo de una relación eficaz y mutuamente beneficiosa, pero también mantenerse fieles a la lógica inicial que nos llevó a entablar una alianza estratégica. La adopción de rápidos cambios para implantar procesos más tradicionales puede que no resulte tan eficaz en un mercado de crecimiento como en los mercados desarrollados y, en muchos casos, los problemas serán mayores que las ventajas conseguidas en el seno de nuestra alianza estratégica.

Haber conseguido establecer una relación rentable y eficaz con un socio no es garantía de crecimiento en el futuro, y en muchos casos el camino hacia un crecimiento y una rentabilidad superiores puede que requiera ampliar el mix de socios o la identificación de socios completamente nuevos. La rentabilidad no es un resultado automático que se consigue con la mera presencia en los mercados de crecimiento, por lo que, ser conscientes y estar preparados a que determinadas alianzas tengan una vida útil limitada, permitirá a las compañías ajustar su estrategia de canales para cumplir su potencial de crecimiento y satisfacer unas circunstancias de mercado en constante evolución.



Acerca del Growth Markets Centre (GMC)

El Growth Markets Centre de PwC reúne a los mejores especialistas de PwC y Strategy& de todo el mundo en el ámbito de los mercados de crecimiento para ayudar a las empresas a gestionar la complejidad de estos nuevos mercados sin perder rentabilidad.

Metodología aplicada a los mercados de crecimiento

Entorno de negocio:

Reconocemos las complejidades asociadas a las leyes y regulaciones de un territorio, incluida la estabilidad política y económica.

Capital financiero y humano:

Abordamos los retos más intangibles como la adquisición de talento, el desarrollo de alianzas estratégicas, la captación de asistencia financiera y la consideración de las diferencias culturales.

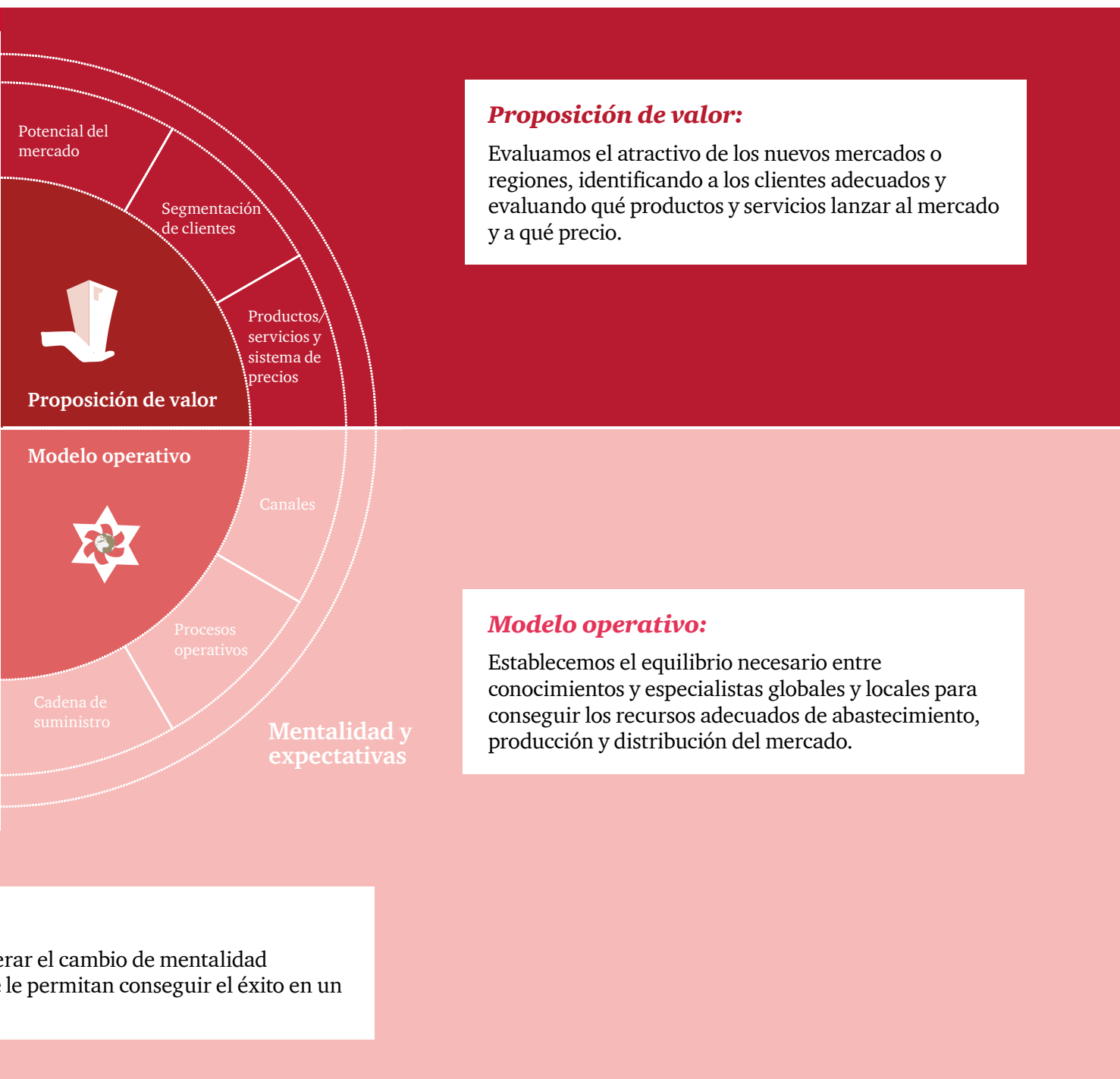
Mentalidad y expectativas



Mentalidad y expectativas:

Combinamos todos estos elementos para generar una mentalidad y expectativas necesarias para comprender los elementos que definen un mercado de crecimiento.

La metodología que aplicamos en los mercados de crecimiento apoya a las empresas a abordar sus necesidades de entrada y expansión en estos mercados.



Más información

David Wijeratne

Growth Markets Centre Leader, Singapur
david.wijeratne@sg.pwc.com

Roger McNicholas

PwC South East Asia Consulting, Singapur
roger.mcnicholas@sg.pwc.com

John Jullens

Strategy&, China
john.jullens@strategyand.pwc.com

Richard Skinner

Strategy, PwC Singapur
richard.skinner@sg.pwc.com

Agradecimientos

Mark Brown

Forensic Services, PwC Singapur

Frank Debets

Customs and International Trade,
PwC Worldtrade Management Services (WMS) Singapur

Peter Hoijtink

Advisory, PwC África (Sudáfrica)

Sanjeev Kumar

Chief Financial Officer, Coca-Cola India

Nisrita Sangaram

Transaction Strategy, PwC Singapur

Martijn Schouten

PwC South East Asia Consulting, Singapur

Philip Shepherd

Advisory, PwC Oriente Medio

Leandro Spadini

Advisory, PwC Brasil

Shashank Tripathi

Advisory, PwC India

Además de las personas indicadas anteriormente, nos gustaría dar las gracias a nuestros colegas de **Strategy&** en todo el mundo que han participado en la elaboración de este informe.

Otros estudios y publicaciones de PwC



Through the Looking Glass: What successful businesses find in India



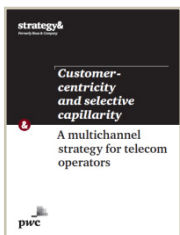
Multichannel strategy



**Profitable growth strategies for the Global Emerging Middle:
Learning from the “Next 4 Billion” markets**



Growth in new markets: It's all about how



**Customer-centricity and selective capillarity: A multichannel
strategy for telecom operators**



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.