



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“ESTUDIO PARA DETERMINAR EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN MÁS
ADECUADO PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADO FEMENINO
HACIA EL MERCADO CHILENO DESDE LA EMPRESA OH SION
UBICADA EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Evelyn Lizeth Ramos Abanto

Asesor:

Ing. Luis Alfredo Mantilla Rodríguez

Trujillo - Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, APRUEBAN la tesis desarrollada por el bachiller **Evelyn Lizeth Ramos Abanto**, denominada:

**“ESTUDIO PARA DETERMINAR EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN MÁS
ADECUADO PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADO FEMENINO HACIA EL
MERCADO CHILENO DESDE LA EMPRESA OH SION UBICADA EN LA CIUDAD
DE TRUJILLO EN EL AÑO 2018”**

Ing. Luis Alfredo Mantilla Rodríguez

ASESOR

José Roberto Huamán Tuesta

JURADO

María Soledad Rodríguez Castillo

JURADO

Daniel Li Jiménez

JURADO

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, por ser mi mayor tesoro, quienes me impulsaron a lograr cada uno de mis objetivos y quienes me brindaron su apoyo y amor incondicional a lo largo de toda mi vida y carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida y permitirme lograr culminar mi etapa universitaria.

A mis queridos profesores por ser fuente de enseñanza e inspiración en mi camino profesional.

A mi estimado asesor por su apoyo y guía continua en cada paso dado para la presente investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xiii
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	14
1.2 Formulación del problema.....	17
1.3 Justificación.....	17
1.4 Limitaciones.....	18
1.5 Objetivos.....	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos.....	18
CAPITULO 2. MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Bases teóricas.....	23
2.2.1 Canales de distribución.....	23
2.2.1.1 Concepto y función.....	23
2.2.1.2 Importancia.....	26
2.2.1.3 Tipos de canales de distribución	26
2.2.1.4 Cobertura en el mercado.....	33
2.2.1.5 Multiplicidad en los canales de distribución.....	37
2.2.1.6 Factores para la elección de un canal de distribución.....	41
2.2.1.7 Criterios de selección de los canales de distribución.....	45

2.2.1.8 Canales de distribución alternativos.....	48
2.2.1.9 Intermediarios.....	49
2.2.1.10 Conflicto de canal.....	60
2.2.2 Exportación.....	63
2.2.2.1 La internacionalización y la globalización.....	63
2.2.2.2 Definición de la globalización.....	63
2.2.2.3 Factores que contribuyen a la globalización.....	66
2.2.2.4 Ventajas y desventajas de la globalización.....	66
2.2.2.5 Definiendo a la internacionalización.....	68
2.2.2.6 Características de la internacionalización.....	68
2.2.2.7 El proceso de exportación.....	74
2.2.2.8 Ventajas y desventajas de la exportación directa.....	77
2.2.2.9 Etapas del proceso de exportación.....	78
2.2.2.10 La decisión de exportar.....	81
2.2.2.11 Estímulos o causas del proceso de internacionalización.....	84
2.2.2.12 Condicionantes y recursos necesarios.....	87
2.2.2.13 Adaptación del producto para la internacionalización.....	89
2.2.3 Calzado peruano.....	103
2.2.3.1 Acerca del producto.....	103
2.2.3.2 Estructura productiva.....	106
2.2.3.3 Producción industrial – Evolución de la producción.....	112
2.2.3.4 Balanza comercial.....	116
2.2.3.5 Evolución del sector calzado.....	126
2.3 Hipótesis.....	129
CAPITULO 3. METODOLOGÍA	
3.1 Operacionalización de la variable.....	130
3.2 Tipo de diseño de investigación.....	133
3.3 Material.....	133
3.3.1 Unidad de estudio.....	133

3.3.2 Población.....	133
3.3.3 Muestra.....	133
3.4 Métodos.....	134
3.4.1 Técnicas de recolección de datos y análisis de datos.....	134
3.4.2 Procedimientos.....	134
CAPITULO 4. RESULTADOS.....	135
CAPITULO 5. DISCUSION.....	160
CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES.....	162
REFERENCIAS.....	163
ANEXOS.....	165

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Circuitos y canales de distribución.....	25
Tabla N°2: Distribuidores detallistas clasificados por tiendas.....	30
Tabla N°3 Descripción de principales partidas arancelarias.....	114
Tabla N°4 Precio de importación de principales partidas arancelarias de calzado (US\$/kg).....	115
Tabla N°5 Precio de exportación de principales partidas arancelarias de calzado (US\$/kg).....	116
Tabla N°6 Comercio exterior de calzado.....	117
Tabla N°7 Importación de calzado por partida arancelaria y país de origen.....	120
Tabla N°8 Principales empresas importadoras de calzado.....	121
Tabla N°9 Importación de calzado por partida arancelaria y empresa.....	122
Tabla N°10 Exportación de calzado por partida arancelaria y país de destino.....	124
Tabla N°11 Principales empresas exportadoras de calzado.....	125
Tabla N°12 Exportación de calzado por partida arancelaria y empresa.....	126
Operacionalización de variable.....	130

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Factores que influyen en la elección del canal.....	41
Gráfico 2: Criterios para seleccionar un canal de distribución.....	45
Gráfico 3: Punto de equilibrio entre coste de fuerza de ventas y agente de ventas.....	47
Gráfico 4: Diagnostico y desarrollo de la estrategia de globalización.....	64
Gráfico 5: Triangulo de la globalización.....	65
Gráfico 6: Misión y visión del desarrollo de una cultura exportadora.....	74
Gráfico 7: Exportación indirecta.....	75
Gráfico 8: Exportación directa.....	77
Gráfico 9: Internacionalización progresiva de las distintas actividades de la empresa.....	81
Gráfico 10: Componentes de un producto.....	94
Gráfico 11: Proceso productivo resumido de la elaboración de calzado.....	107
Gráfico 12: Estructura simplificada de la cadena productiva de calzado.....	110
Gráfico 13: Destinos de la producción de calzado.....	111
Gráfico 14: Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros – participación porcentual.....	112
Gráfico 15: Variación anual del índice de volumen físico de la producción manufacturera de calzado (%).....	113
Gráfico 16: Precios al consumidor de calzado en Lima metropolitana (variación %).....	114
Gráfico 17: Balanza comercial del calzado (millones de US\$).....	117
Gráfico 18: Importación de calzado 2006 – 2016 (millones de US\$).....	118
Gráfico 19: Importación de calzados por país de origen en el 2016 (%).....	118

Gráfico 20: Exportación de calzado (millones de US\$).....123

Gráfico 21: Exportaciones de productos de calzado por país de destino 2016
(%).....123

RESULTADOS

4.2 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo
2013.....135

4.3 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo
2014.....136

4.4 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo
2015.....137

4.5 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo
2016.....138

4.6 Principales exportadores de calzado de cuero en América Latina (miles de
US\$).....139

4.7 Principales exportadores de calzado de cuero en América Latina
(toneladas).....141

4.8 Países exportadores de calzado de cuero con destino a Chile periodo 2013-2016 (miles de
US\$).....143

4.9 Países exportadores de calzado de cuero con destino a Chile periodo 2013-2016
(toneladas).....144

4.10 Principales mercados de destino para la exportación de calzado de cuero peruano
periodo 2013 -2016 (miles de US\$).....146

4.11 Principales empresas exportadoras para nuestra
partida arancelaria.....147

4.12 Ficha técnica de calzado OH SION.....149

4.13 Especificaciones de embalaje y dimensión de contenedor.....150

4.14.3 Grafico de procedimiento de distribución.....157

RESUMEN

La presente investigación es una investigación de tipo no experimental que desarrolla el estudio teórico de las variables y aplicación de criterios que influyen para la selección del canal de distribución más adecuado para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa peruana Oh Sión.

El diseño empleado fue el Descriptivo simple, por lo que la investigación fue transeccional o sea la medición se efectuó en un solo instante, dada la realidad problemática encontrada.

Los resultados de nuestra investigación indican que canal de distribución corto/detallista es el que más se ajusta de acuerdo a nuestro producto para la comercialización y llegada del calzado hacia el consumidor final después de haber realizado el estudio y análisis de estadísticas de inteligencia comercial para la partida arancelaria, perteneciente al producto calzado de cuero, estadísticas las cuales nos permiten familiarizarnos aún más con el producto en estudio, podemos observar la evolución y comportamiento dentro del mundo, Latinoamérica y en el Perú. De este modo reconocemos como principal exportador de calzado a China en el mundo y a Brasil en América Latina, siendo nuestro competidor directo en el mercado chileno el país de China como principal exportador. De acuerdo a este análisis podemos también resaltar la ventaja competitiva que tiene el calzado peruano ya sea en el mercado chileno como en el mundo.

Nuestra ventaja competitiva son los beneficios que otorga el calzado peruano, tales como durabilidad, flexibilidad, durabilidad, ergonomía y reparabilidad frente a otras calidades fabricadas por otros países en el mundo. Esto nos lleva a posicionarnos como fuertes competidores y comercializadores de calzado de cuero peruano en el mundo.

Tras el análisis de las estadísticas obtenidas gracias a herramientas de inteligencia comercial, se procedió a aplicar el análisis de criterios mediante una matriz que analiza cada variable y luego se da la selección del canal de distribución más adecuado, que en este caso es

el canal corto-detallista fundamentando de manera sólida el porqué y para qué de la elección de este canal y cuáles son los beneficios que nos otorga frente a otras modalidades de distribución en el mercado internacional.

Finalmente, y de la mano a este análisis también se determina el proveedor exclusivo VIA UNO para nuestra modalidad de distribución resaltando a su vez los beneficios que nos otorga y la elección frente al posicionamiento y línea de tiendas que posee esta marca en el mercado chileno.

ABSTRACT

The present investigation is a non-experimental research that develops the theoretical study of the variables and the application of criteria that influence the selection of the most suitable distribution channel for the export of feminine footwear to the Chilean market from the Peruvian company Oh Sion.

After the study and analysis of commercial intelligence statistics for the tariff heading, belonging to the leather footwear product, statistics which allow us to become even more familiar with the product under study, we can observe the evolution and behavior within the world, Latin America and in the Peru. In this way we recognize as the main exporter of footwear to China in the world and to Brazil in Latin America, being our direct competitor in the Chilean market the country of China as the main exporter. According to this analysis we can also highlight the competitive advantage that Peruvian footwear has in the Chilean market as well as in the world.

Our competitive advantage is the benefits granted by Peruvian footwear, such as durability, flexibility, durability, ergonomics and reparability compared to other qualities manufactured by other countries in the world. This leads us to position ourselves as strong competitors and marketers of Peruvian leather footwear in the world.

After the analysis of the statistics obtained thanks to commercial intelligence tools, we proceeded to apply the criteria analysis through a matrix that analyzes each variable and then the selection of the most appropriate distribution channel is given, which in this case is the short channel -detallista solidly supporting the why and why of the choice of this channel and what are the benefits it gives us compared to other forms of distribution in the international market.

Finally and hand in hand with this analysis, the exclusive provider VIA UNO is also determined for our distribution mode, highlighting in turn the benefits that it gives us and the choice over the positioning and line of stores that this brand has in the Chilean market.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

En la actualidad, las exportaciones e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, con el fin de expandirse viven un auge y junto con las innovaciones sociales, culturales y tecnológicas, generan un escenario en donde más empresas aún no internacionalizadas se ven motivadas a implementar estrategias que le permitan este continuo crecimiento y dirección al éxito en el proceso exportador.

Hoy en día, la realidad del mercado nacional e internacional nos demuestra la gran relevancia de los canales de distribución. El desarrollo de productos, posicionamiento de marca y demás estrategias de mercadeo son un reto continuo para todas las empresas del mercado, sin embargo, determinar una distribución adecuada, eficiente y rentable genera un reto de mayor magnitud para aquellas empresas que se proyectan en el mercado de manera exitosa a mediano y largo plazo, exigiéndose así aún más en darle enfoque a este aspecto en su distribución.

Un canal de distribución es el conjunto de compañías interdependientes que colaboran para hacer un producto o servicio disponible para el usuario final. De tal modo la finalidad está en formar sistemas y estructuras de respaldo, además de productos, que determinen ventajas competitivas en el mercado y nos permitan competir con más que con solo un producto y precio, sobre una base transnacional. (James Hebe, 2005).

En los últimos 10 años en América Latina, los canales de distribución modernos han crecido de manera acelerada, todo esto gracias a una mayor aceleración en el proceso de globalización, innovación y nuevas tendencias en el mundo del marketing y ventas.

Un canal de distribución moderno se trata de un canal en el que predominan los operadores grandes, como las llamadas centrales de compra a diferencia de los canales tradicionales en donde se admite más variedad y adaptación al contexto local.

Los países latinoamericanos tal como el mercado chileno Chile, tiene una penetración del Canal Moderno que llega al 70% y canal tradicional en un 30%, Colombia por su lado presenta una penetración del canal moderno de un 65% vs. 35% tradicional, México con 69% en canal moderno y 31% tradicional y Brasil con 74% canal moderno y 26% tradicional.

Si hablamos del mercado peruano, encontramos aun mercado dividido en partes equitativas representando un 50% aquellos que se identifican con los canales de distribución tradicionales y la otra mitad con los canales de distribución modernos.

Durante los últimos cinco años en el Perú, el canal tradicional ha evolucionado en un ritmo anual de 6% esto en términos de ventas, y el canal moderno que en un 7% anual según datos Euro monitor.

Raúl Camargo (2015), asociado en ciencias administrativas de la Universidad de Lima en su artículo “Diseño del canal de distribución internacional como ventaja diferencial de marketing”, nos emite su juicio sobre nuestro Perú, en donde visualizamos que los canales de distribución se están desarrollando a través del uso de la tecnología, implicando gran competencia en el mercado.

Referirnos a canales de distribución y su evolución es referirnos al punto estructural y organizativo según Pelton (2005), en donde las organizaciones han ido evolucionado a través de intermediarios. La complejidad para las organizaciones es establecer los canales de distribución, teniendo en cuenta el mapa geográfico y la estructura del mercado.

Usualmente la economía del Perú se ha basado tradicionalmente en la explotación, procesamiento y exportación de recursos naturales. No obstante, en los últimos años se observa una muy importante diversificación y un notable crecimiento. El diseño de un canal de distribución comercial deviene en una estrategia diferenciadora, difundiendo entre las empresas exportadoras la sensibilización sobre lo importante que es administrar y generar los canales de distribución internacional

como una estrategia para obtener una ventaja diferencial y competir en el mercado con éxito.

En la ciudad de Trujillo, capital de la primavera y de la marinera, existe un lugar a quince minutos de la ciudad, llamado el distrito de El Porvenir. En sus calles se respira olor a cuero, pues según datos estadísticos de la Gerencia de Desarrollo Económico Local, el 70% de la economía de ese lugar se mueve en base a la manufactura con la confección y fabricación del calzado.

Sus 165 mil habitantes viven de la fabricación, distribución y venta del calzado directa e indirectamente. Hecho que ha llevado al distrito El Porvenir a recibir el título de ‘Capital del calzado del Perú’.

La empresa trujillana de calzado Oh Sion, es una empresa Trujillana dedicada a la fabricación de calzado femenino y que actualmente se encuentra en proceso de expansión. Esta empresa tiene como objetivo exportar su calzado hacia el mercado chileno y por tanto determinar el canal de distribución más adecuado para que la internacionalización se realice con éxito es de vital importancia.

A través de una investigación y análisis específico de cada modelo, podremos determinar los beneficios que nos otorga cada canal de distribución, seleccionando así el que más se ajuste a la realidad mercantil de la empresa y del mismo modo sea el canal que más beneficios otorgue en la iniciación del proceso exportador hacia el mercado chileno, el cual fue elegido como destino de exportación, considerando que es el tercer mejor destino para la exportación de calzado de cuero peruano, así también por su alta demanda de calzado que ha venido en alza en los últimos años y además por los beneficios de mercado que nos otorgan para obtener un buen posicionamiento tales como precio, calidad de competidores, entre otros puntos.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál el canal de distribución más adecuado para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa OH SION en el año 2018?

1.3 Justificación

La presente investigación se centrará en investigar, analizar y seleccionar los posibles canales de distribución internacionales para un proceso de exportación, bajo los conceptos de comercio exterior.

Justificación teórica:

La presente investigación encuentra justificación teórica en las investigaciones de Louis W. Stern, sobre la estructura, funciones y relaciones en los Canales de Comercialización, como medio para que las empresas puedan lograr ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo.

Justificación social:

Gracias a este estudio, se le otorgará al propietario de la empresa Oh Sion una herramienta teórica que servirá como guía para que se inicie en la internacionalización de su producto, aumentando de este modo su rentabilidad del negocio, así como en consecuencia la mejora de su calidad de vida.

Justificación práctica:

La presente investigación busca acrecentar la internacionalización del calzado de cuero peruano, ya que teniendo como base la tesis desarrollada se puede iniciar un proceso de exportación y de este modo lograr aumentar las empresas exportadoras de calzado de cuero peruano ya que son pocas las que se decidieron a internacionalizar su producto aun cuando el crecimiento en este mercado está en su auge.

Justificación metodológica:

Con este estudio se busca enriquecer las fuentes de información que estén disponibles para los estudiantes de Administración y Negocios Internacionales así

también para todos aquellos alumnos que opten por tomar como antecedente de estudio y base teórica la presente tesis.

1.4 Limitaciones

Una de las limitaciones es el insuficiente apoyo de las empresas para brindar la información requerida para desarrollar el trabajo de investigación.

Otro aspecto fue la poca información teórica acerca del tema de investigación y la de los resultados que manejan las instituciones gubernamentales en relación a los índices de crecimiento de las empresas y la deficiente actualización de las mismas.

Por otro lado, la realización de un estudio en la cual la investigación se realiza en la ciudad de Trujillo, mientras actualmente mi lugar de residencia es en la ciudad de Lima.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Determinar el canal de distribución más adecuado para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa Oh Sion, en el año 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

- a. Diagnosticar los canales de distribución que existen para la exportación de calzado peruano.
- b. Analizar los beneficios y/o ventajas, así como los riesgos que implican el uso de cada canal de distribución diagnosticado.
- c. Seleccionar el mejor canal de distribución que permita llevar el producto estudiado hacia el mercado chileno, de manera rentable y exitosa.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1. Internacionales.

Velazco (2006) en su estudio “Canales de Distribución en México” de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez tiene como objetivo identificar las principales alternativas de canales de distribución por las que pueden optar las empresas, así también como debatir acerca de cómo interactúan los miembros del canal de distribución y cómo están organizados. Con este estudio la autora concluye que las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos beneficios de lugar y tiempo.

Basándose en el beneficio de lugar, la autora nos dice que el beneficio de lugar se puede ver desde dos puntos de vista: el primero considera los productos cuya compra se favorece cuando están muy cerca al consumidor, el cual no está dispuesto a realizar un gran esfuerzo por obtenerlos. El segundo punto de vista considera los productos exclusivos, los cuales deben encontrarse en ciertos lugares para no perder su carácter de exclusividad; en este caso el consumidor está dispuesto a realizar algún esfuerzo, mayor o menor grado, para obtenerlo según el producto que se trate.

Este estudio es un aporte relevante para mi tesis desde el enfoque de cuán importante es determinar el mejor canal de distribución para un negocio en base a un análisis previo y estudio de las necesidades del consumidor. Tras identificar el perfil de los consumidores hacia la que el negocio se dirige, se podrá determinar el canal de distribución más adecuado que genere valor y diferenciación a la empresa.

Rojas (2010) en su estudio de grado titulado “Diseño de un canal de distribución comercial para productos fabricados a base de soya por comunidades con vulnerabilidad económica beneficiarias de programas nutricionales” llevado a cabo en la Pontificia Universidad Javeriana en la ciudad de Bogotá, centra el desarrollo de su investigación en el diseño de un canal de distribución comercial teniendo como objetivo principal, brindar una alternativa comercial que sirva como complemento a

aquellos negocios que están basados principalmente en la fabricación de sus productos, generando de este modo una fuente de ingreso para las empresas y aportando rentabilidad para cada uno de sus integrantes.

Este estudio resulta de alta importancia en esta investigación ya que se trata en su esencia el factor económico como beneficio en la correcta elección y diseño del canal de distribución comercial, de este modo tras un análisis cuantitativo y de rentabilidad se puede determinar la eficacia de implementar y utilizar el canal de distribución más adecuado.

2.1.2. Nacionales.

Carrillo (2017) en su “Manual de Canales de Distribución del Perú” realizado en la Universidad de Lima nos plantea como principal objetivo definir la etapa de los canales de distribución, explicando, el inicio, evolución, funciones, estrategias, marketing, merchandising, entre otros, para determinar cuáles son sus ventajas e importancia, en el ámbito peruano.

De este modo gracias a este manual se puede aplicar al presente estudio no solo el concepto de ventajas y/o beneficios de los canales de distribución ya establecidos, sino también ahondar más en los nuevos conceptos y la continua evolución de los canales que las empresas utilicen para poder hacer llegar de manera más factible sus productos al consumidor final.

CITECCAL (2017) en su boletín oficial titulado “Cuero Peruano: Calidad y tendencia en EE.UU.” nos comenta que según la empresa consultora NPD Group en el 2016 las exportaciones de calzado de moda peruano al exterior ascendieron a US\$ 25 millones, entre los crecimientos más importantes, se encuentra la categoría del calzado de cuero que experimentó en el 2016 un crecimiento de 12.5% respecto al año anterior, alcanzando un volumen de US\$ 7.3 millones.

Esta información es relevante ya que existe un estudio previo que nos demuestra en base a indicadores el sustento de que la calidad del cuero peruano puede satisfacer

las nuevas tendencias y competir frente a otras marcas internacionales, teniendo alta participación en el mercado y proyección a incrementar sus volúmenes de venta.

La Sociedad Nacional de Industrias (2017), en su reporte sectorial a cargo del Instituto de Estudios Económicos y Sociales nos dice que, en cuanto al comercio exterior, durante el periodo 2006-2016, las importaciones peruanas, han superado significativamente a las exportaciones en todos los años. Las importaciones de calzado han provenido principalmente de China, Vietnam, Brasil, Indonesia e India. En tanto las exportaciones peruanas de calzado se destinaron esencialmente a Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y México.

Es relevante mencionar este reporte sectorial ya que nos indica que uno de los mercados de destino de las exportaciones de calzado de cuero peruano es el mercado chileno, hacia donde el presente estudio se dirige y analiza la mejor manera de llegar a los consumidores.

Zavaleta (2016) autor del artículo “Oportunidades de negocio para el calzado peruano en los países fronterizos” nos describe a Chile como un país donde se puede realizar negocios debido a la apertura comercial de los acuerdos comerciales, siendo el PBI per cápita uno de los más atractivos de Sudamérica.

Se presenta como una oportunidad de negocios para el calzado peruano, debido a que no existe una alta concentración de competidores, siendo el primer proveedor Vietnam con un 36.9% y Indonesia 22.7%, ambos países tienen que pagar el 35% de aranceles, en cuanto a Perú puede exportar con 0% de aranceles.

2.1.3. Locales

Alva (2004) en su libro “La Industria del calzado de Trujillo” nos comenta acerca de la experiencia de desarrollo industrial descentralizada y menciona a Trujillo como la capital del calzado peruano. En la actualidad el sector Cuero y Calzado de Trujillo es un conglomerado de poco menos de dos mil pequeñas empresas y microempresas procesadoras de cuero y productoras de calzado. Este ramo brinda sustento en Trujillo a cerca de 100 mil personas considerando a las familias.

Municipalidad Provincial de Trujillo (2002), El Porvenir tendría 684 manufacturas y 24 curtiembres; Florencia de Mora tendría 123 manufacturas y 9 curtiembres; La Esperanza tendría 92 manufacturas y 42 curtiembres; y el propio Trujillo tendría 299 manufacturas y 16 curtiembres. Esto daría un total de 1.198 fábricas y 91 curtiembres, todas ellas pequeñas empresas y micro empresas, en su mayoría de tipo familiar.

Este estudio es de vital importancia para la investigación ya que nos otorga una visión general de lo potencial que es el mercado Trujillano, matriz de fabricación de calzado de cuero peruano a bajo costo.

Layza (2018), propietario y encargado de la empresa fabricante de calzado femenino “Oh Sion” en su entrevista informativa acerca de la empresa nos comenta que “Oh Sion” se forma en el año 2014 con el objetivo de fabricar calzado de dama de vestir así como moda casual, enfocado hacia un segmento de población que necesita un producto de calidad y no de precio.

El enfoque diario es mejorar su producto y siempre estar en la tendencia que marca la moda en el diseño y modelaje del calzado, así como ofrecer a sus clientes variedad en modelos y colores.

Esta información nos resulta importante ya que podemos reconocer que la empresa Oh Sion basa sus productos en materiales de alta calidad y confort, requisitos básicos de competencia frente a las otras marcas que se posicionan en el mercado chileno. El calzado de cuero peruano que se fabrica hoy en día es altamente competitivo frente al mercado de China que es quien lidera las exportaciones hacia el mercado chileno, por lo que en calidad, Perú resulta altamente competitivo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Canales de Distribución

2.2.1.1 Concepto y función

De acuerdo Elizabeth Velázquez (2012) en su libro Canales de distribución y Logística, un canal de marketing (también llamado canal de distribución), es el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial.”

O bien: “Una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor.”

La distribución es la fase que sigue a la de producción de bienes, a partir del momento en que están comercializados, hasta su entrega al consumidor final. Abarca las diversas actividades y operaciones que aseguran la llegada de los mismos a los compradores de productos o servicios (ya sean transformadores o consumidores) facilitándoles su selección, adquisición y uso.

El objetivo es situar el producto en aquellas zonas o establecimientos donde irán los consumidores potenciales cuando piensen en comprar este tipo de producto, por ello dependerá del tipo de producto el escoger un intermediario u otro. La utilización de intermediarios viene dada por varias razones:

- Optimizar la fuerza de ventas, al cliente le es más fácil acudir a proveedores con ofertas más completas o variadas para unificar pedidos.

- Mayor eficacia para conseguir que los productos estén disponibles en los mercados meta; mayor experiencia, contactos, especialización.
- Disminución del número de contactos para efectuar operaciones administrativas, por ejemplo, productores-clientes; productores-distribuidor-cliente.

El profesor Mc. Garry nos señala una serie de funciones específicas de la distribución:

- **Función contractual:** poner en contacto a compradores y vendedores.
- **Función de comercialización:** ajuste de las mercancías a los requisitos del mercado. Función de establecimiento de precios, consiste en fijar los precios lo suficientemente altos para hacer posible la producción y lo bastante bajos para inducir a los consumidores a aceptar las mercancías.
- **Función de publicidad:** provocar en los compradores una actitud favorable hacia el producto o la firma que los patrocina.
- **Función de distribución física:** transporte y almacenamiento de las mercancías. Función de terminación, consumir el proceso comercial.

Las ideas de los profesores Kotler, Bowen y Makens nos dicen que las funciones claves realizadas por la distribución son:

- **Información:** Obtenida por la investigación de mercado.
- **Promoción:** desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
- **Contacto:** Buscan clientes potenciales y se comunican con ellos.

- **Adaptación:** Modifican y adaptan la oferta a las necesidades del consumidor.
- **Negociación:** Establecen acuerdos sobre precios y otros términos de la oferta.
- **Distribución física:** Transportan y almacenan los artículos.
- **Financiación:** Adquieren y utilizan los fondos para cubrir los costos de las operaciones del canal.
- **Toma de riesgos:** Asumen los riesgos financieros tales como la incapacidad de vender las existencias con un margen completo de ganancias.

En la siguiente gráfica se resume los circuitos y canales de distribución:

Tabla N°1: Circuitos y canales de distribución

	1ª ETAPA	2ª ETAPA	3ª ETAPA	4ª ETAPA
CANAL ULTRACORTO	Consumidor final			
CIRCUITO/ CANAL CORTO	Detallista	Consumidor final		
CIRCUITO/ CANAL LARGO	Mayorista	Detallista	Consumidor final	
CIRCUITO/ CANAL “LARGO”	Intermediario	Mayorista	Detallista	Consumidor final

Extraído de Canales de distribución y logística– Elizabeth Velázquez (2012)

En consecuencia, los canales de distribución pueden ser largos o cortos, en función de las unidades comerciales q los componen, y directos (fabricante- consumidor final) o integrados (cuando al menos uno de los intermediarios no es un órgano individual, sino una organización o central de compras), en función del vínculo existente entre los miembros participantes en el canal.

2.2.1.2 Importancia

Velázquez (2012) asegura que la importancia del canal de marketing o de distribución radica en el beneficio que se brinda a los consumidores en cuanto al ahorro tiempo cuando hay que recorrer grandes distancias para satisfacer necesidades mediante un producto o servicio.

La fijación de los precios de los productos también es decisiva al estar relacionada con la tarea de la colocación de los productos en el mercado.

Asimismo, los canales de marketing o distribución son un detonante de las economías de escala, ayudan a todos los miembros del canal al crecimiento por conducto de financiamientos y generación de conocimientos.

2.2.1.3 Tipos de canales de distribución

La clasificación de los diferentes canales de distribución que se emplean usualmente, están divididos entre dos tipos de productos: los de consumo, que son aquellos que los consumidores adquieren para su consumo personal y los industriales que son aquellos que se compran para posteriormente procesarlos y/o utilizarse en un negocio.

Ambos tipos de canales son muy diferentes y por tanto necesitan canales de distribución distintos para cada uno de los casos.

En primera instancia están divididos de acuerdo con el número de intermediarios que lo integran o también llamado longitud del canal.

Si nos referimos a longitud del canal de distribución podemos hablar de canales cortos, canales largos o incluso canales directos.

1. **Canal corto** es aquel que tiene pocos intermediarios, generalmente se suprime el mayorista y se constituye por el fabricante, detallista y consumidor.

2. **Canal largo** es el que está formado por un número elevado de intermediarios y en él intervienen como mínimo el fabricante, un mayorista, un minorista y -el consumidor.

3. **Canal directo** es el que carece de intermediarios, lo que supone la relación directa entre el productor y el consumidor.

De acuerdo con el artículo “Tipos de canales de distribución e intermediarios” publicado por CESDE (2017) subdivide y clasifica a los canales de distribución de acuerdo a cada tipo de distribución a la que pertenece:

A. Canales de distribución para los productos de consumo

a. Canal directo o canal uno (1): Del productor al consumidor, este canal no tiene ningún nivel de intermediación, el productor desempeña la mayoría de funciones de mercado como son: Comercialización, transporte, almacenamiento y aceptación de riesgos.

b. Canal detallista o canal dos (2): Del productor a los detallistas y posteriormente a los consumidores: Este canal tiene un nivel de intermediarios que son los detallistas o minoristas. En este caso el productor cuenta con una fuerza de ventas que venden los productos al público y hacen los pedidos.

c. Canal mayorista o canal tres (3): Este va del productor a los mayoristas, luego a los detallistas y pasa por último a los consumidores.

Este canal tiene dos niveles:

1. Mayorista: Los cuales realizan ventas al por mayor a otras empresas, que posteriormente los revenden. En otras palabras, es un intermediario que actúa en el canal

de distribución comprando los productos a los fabricantes y vendiéndolos a los detallistas (en algunos casos a otros mayoristas), pero no a los consumidores finales.

Funciones de los mayoristas:

- ✓ Compra mercancías en grandes volúmenes
- ✓ Agrupa y normaliza los productos para venderlos
- ✓ Transporta el producto
- ✓ Almacena y conserva los productos
- ✓ Financia la compra de los detallistas

Por otro lado los mayoristas pueden ser clasificados en función de su intervención o no en la propiedad del bien, como sigue:

i. Mayorista comercial: Son organizaciones independientes que toman propiedad de los bienes.

Estos clasificados según funciones en:

- Mayorista de funciones completas
 - Mayorista general: este administra varias líneas de producto.
 - Mayorista especializado en una sola línea: se centra en una o dos líneas máximo.
 - Mayorista especializado: Distribuye solo una parte de una línea de producto.
- Mayoristas de servicio limitado: Estos prestan menos servicios a sus clientes

- Cash and Carry: es decir, pagar y llevar: son mayoristas a los cuales el minorista es el que se desplaza para pagar y llevar.
 - Mayorista transportista: Este vende y entrega el producto con alta frecuencia de visitas.
 - Mayorista de despacho (Drop-shippers): Este compra y vende sin tomar posesión, pero si propiedad
 - Mayorista de estantería (Rack-Jobbers): alquila y explota estanterías en el punto de venta.
- ii. Agentes intermediarios: Son personas que realizan tareas relacionadas con el consumo al por mayor y no poseen ni tienen propiedad sobre el producto. Estas personas reciben el nombre de:
- Bróker mayorista por cuenta ajena: Facilitan el contacto a cambio de una comisión, dado su conocimiento del mercado.
 - Representante del fabricante: Actúa de intermediario entre el fabricante (que pueden ser varios) y el detallista.
 - Representante de compras: Realiza compras por cuenta de compradores de empresas, inspecciona y contrata.
 - Comisionista: Es un intermediario independiente, que tiene mercancía en sus depósitos y almacenes, el cual responde por la mercancía.

2. Detallista o minorista: Son el último eslabón de la cadena de intermediarios, venden los productos a los consumidores finales y agregan servicios tales como créditos y servicios postventa.

Están clasificados según su localización:

- Aislados: Toman decisiones de manera individual.
- Agrupados: Se concentran en espacios físicos como son: centros comerciales, plazas de mercado, galerías y calles comerciales.

Según la estrategia seguida por los detallistas con tienda:

- Ventas tradicionales o autoservicio
- Por ubicación de los productos en la tienda
- Forma del establecimiento.

Tabla N°2: Distribuidores detallistas clasificados por tiendas

Tipo	Características
Autoservicio	Superficie de venta entre 40 y 120 metros cuadrados, destinados a la alimentación, la limpieza y afines.
Superservicio	Superficie de venta entre 120 y 400 metros cuadrados, destinados a la alimentación, productos de limpieza y

	afines. Puede tener mostrador con vendedor.
Supermercado	Superficie de venta entre 400 y 2500 metros cuadrados, destinados a vender todo tipo de productos, además tiene mostrador.
Hipermercado	Más de 2500 metros cuadrados, destinados a vender productos tales como: alimentos, aseo, mercancías para el hogar, electrodomésticos, el lugar tiene parqueaderos al público, amplios horarios de atención, alta rotación de productos , pago de servicios públicos, compra de pasajes aéreos, entre otros.

Extraído de: Tipo de canales de distribución e intermediarios – CESDE (2017)

De este modo, en la distribución minorista, el autoservicio tiene las siguientes características:

- Ausencia del mostrador.
- Los artículos se agrupan en secciones diferentes.
- Existen carros o cestas para acopio de mercancías

- El cliente elige el artículo sin ayuda del vendedor.
- El pago se hace de una sola vez en la caja registradora a la salida del lugar.

Teniendo los autoservicios como beneficio:

- Abaratar los costos de distribución
 - Ofertar productos a precios competitivos o relativamente bajos.
 - Ofrecer servicios más adaptados a las necesidades de los consumidores.
- d. Canal agente o canal cuatro (4): La secuencia de este es, del productor a los agentes intermediarios, pasa a los mayoristas continuando con los detallistas y por último a los consumidores. Este canal se utiliza en mercados con muchos pequeños fabricantes y muchos comerciantes detallistas que no cuentan con la infraestructura necesaria.

B. Canales de distribución para los productos industriales

- a. **Canal directo o canal uno (1):** Del productor al empresario industrial, este canal es muy usado para productos de uso industrial. Ejemplo: Maquinarias, equipos, materias procesadas, entre otras.
- b. **Distribuidor industrial o canal dos (2):** Del productor a distribuidor industrial y luego al usuario industrial: Este canal se utiliza por fabricantes que venden artículos estandarizados de poco a mediano valor. También es utilizado por pequeños fabricantes que no tienen la capacidad de contar con su propio personal de ventas.
- c. **Canal agente intermediario o canal tres (3):** Del productor a los agentes intermediarios y luego a los usuarios

industriales, en este canal los agentes facilitan las ventas a los productores encontrando clientes industriales.

- d. **Canal agente intermediario distribuidor industrial o canal cuatro (4):** Del productor a los agentes intermediarios, de estos a los distribuidores industriales y luego pasa a los clientes industriales: Para este caso hay tres intermediarios; la función del distribuidor industrial es almacenar los productos hasta que son requeridos por los usuarios industriales.

C. Canales de distribución de servicios

La naturaleza de los servicios da origen a necesidades especiales en su distribución. Y se pueden dar de dos formas:

Una es que el servicio se aplique al demandante en el momento de producirse.

1. Productor - consumidor: Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo (atención médica, corte de pelo)
2. Productor - agente - consumidor: No siempre se requiere el contacto entre el productor y el consumidor en las actividades de distribución. Los agentes asisten al productor de servicios en la transferencia de la propiedad u otras funciones conexas. (Agencia de viajes, alojamiento).

2.2.1.4 Cobertura en el mercado

La Fundación para la Universidad Oberta de Catalunya (FUOC), en su artículo Canales de distribución (2007) nos habla acerca de la importancia y relación entre la toma de decisión por parte de los fabricantes al diseñar el canal de distribución y la determinación del

número de intermediarios que conviene utilizar en cada nivel del canal de distribución.

Esta decisión, que delimita su dimensión horizontal, en donde se permite diferenciar tres niveles de intensidad distributiva: la distribución intensiva, la selectiva y la exclusiva.

a) **Distribución Intensiva**

Una distribución intensiva pretende conseguir la máxima cobertura del mercado, situando el producto en el mayor número posible de puntos de venta.

Este tipo de distribución se utiliza en bienes y servicios de compra frecuente; también en productos de conveniencia que requieren un esfuerzo de compra mínimo por parte del consumidor. La baja implicación que éste tiene hacia el producto provoca que sea necesario garantizar su ubicación en el mayor número posible de puntos de venta, pues si el consumidor no lo encuentra, tenderá a cambiar de marca y no de establecimiento para conseguirlo.

El elevado número de intermediarios en el ámbito minorista hace también necesaria la utilización de mayoristas, dada la imposibilidad para el fabricante de contactar con la totalidad de los minoristas.

Según lo comentado, la distribución intensiva proporciona la máxima disponibilidad del producto para el consumidor y una cuota de mercado considerable para el fabricante. Ahora bien, ¿cuáles son los inconvenientes que se deben asumir con esta estrategia?

Al distribuir el producto en numerosos puntos de venta, el fabricante pierde el control del mismo, lo que mitiga la eficacia de su política de distribución. Esta falta de control sobre el canal de distribución provoca que, con frecuencia, la distribución intensiva sea

incompatible con la posición y la imagen de marca perseguida para el producto.

Esto se debe a una falta de cooperación entre el fabricante y los diferentes intermediarios que puede llevar a estos últimos a ofrecer, para un mismo producto, distintos niveles de servicio y precio, lo que puede deteriorar la imagen de calidad del producto.

Estas dificultades invitan a las empresas especialmente preocupadas por controlar la imagen de marca y la política de distribución de sus productos a utilizar, progresivamente, la distribución selectiva.

b) Distribución selectiva

La distribución selectiva implica la elección, por parte del fabricante, de un número de intermediarios inferior al disponible. Esta elección se realiza en función de la capacidad del intermediario para realizar las funciones comerciales encomendadas y, en general, según la disposición del intermediario para cooperar con el fabricante en su estrategia de distribución comercial.

Este modo de distribución es adecuado para productos de compra esporádica, de mayor implicación, donde el consumidor está dispuesto a comparar establecimientos, características de los productos y precios.

Un ejemplo de productos para los que se utiliza la distribución selectiva serían los electrodomésticos, que necesitan servicios de asesoramiento, instalación y mantenimiento. La necesidad de disponer de distribuidores especializados, que precisan una formación inicial, obliga al fabricante a seleccionar los intermediarios que formarán parte de su red comercial.

La elección de los intermediarios se realizará atendiendo a criterios como su dimensión (por ejemplo, la elección de un

hipermercado que garantiza una determinada cuota de mercado), la imagen que aporta (por ejemplo, distribuir determinados productos exclusivamente en farmacias), por su situación geográfica (por ejemplo, distribuir un cierto producto en tiendas de conveniencia situadas en áreas de descanso), por su experiencia (como los mayoristas especializados), etc.

Con esta estrategia el fabricante es consciente de que limita la disponibilidad del producto, pero reduce los costes de distribución, al tiempo que obtiene una mejor cooperación y coordinación entre los distribuidores. Sin embargo, sus principales inconvenientes son que no se garantice una cobertura suficiente del mercado y que el consumidor no identifique claramente qué distribuidores suministran cierto producto.

En estos casos pueden producirse costes de oportunidad por pérdida de ocasiones de venta, lo que evidencia una inadecuada notoriedad de la marca.

c) **Distribución exclusiva**

La máxima selección en cuanto al número de intermediarios que actuarán en el canal de distribución lleva a la distribución exclusiva. La distribución exclusiva supone que, en un área geográfica determinada, un distribuidor tiene el derecho de venta en exclusividad de una determinada marca a cambio de comprometerse a no comercializar en su establecimiento marcas competidoras.

Es decir, con frecuencia, la exclusividad geográfica concedida por el fabricante implica exclusividad en el surtido. Ello exige un fuerte compromiso de colaboración con el fabricante, que no siempre se consigue.

Esta estrategia es adecuada cuando el fabricante desea seguir una estrategia de diferenciación basada en la alta calidad del bien o del servicio. Es también característica de productos de elevada implicación, donde el consumidor está dispuesto a realizar un mayor esfuerzo para conseguir el bien o servicio.

La cooperación que exige este tipo de distribución garantiza la inversión realizada por el fabricante en desarrollar una red comercial exclusiva, y evita que este esfuerzo se desvíe hacia otras marcas. Por su parte, el distribuidor elude la competencia en su zona geográfica para ese producto.

Obviamente, este tipo de distribución debe aportar la rentabilidad suficiente a ambas partes para que compense, por un lado, la limitación de cobertura al fabricante y, por otro, la limitación de otras oportunidades de negocio al distribuidor.

En definitiva, la distribución intensiva aporta una mayor cobertura del mercado y una mayor disponibilidad del producto para el comprador, lo que se contrarresta con un reducido control del fabricante sobre el producto. Por el contrario, la distribución selectiva, y en su extremo la exclusiva, aportan una menor cobertura y disponibilidad del producto en el mercado, a cambio de un mayor control del producto en el canal de distribución.

2.2.1.5 Multiplicidad en los canales de distribución

En un estado inicial el fabricante distribuye sus productos a través de un canal simple que accede al mercado de manera indiferenciada. No obstante, el deseo cada vez mayor del fabricante de reducir el riesgo y de alcanzar la totalidad del mercado objetivo provoca que un único canal no sea suficiente y que se emplee la distribución dual o múltiple. Esto significa la venta de un mismo producto mediante dos o más canales de distribución alternativos.

Con frecuencia, los fabricantes diseñan distintos tipos de canales de distribución para atender a segmentos especializados del mercado. Ahora bien, ¿cuáles son las razones que llevan a una empresa a utilizar esta estrategia? Algunas de las que se argumentan para explicarlo son las siguientes:

- **La empresa puede pretender reducir el riesgo que con lleva acceder al mercado por medio de un solo canal de distribución.** Conforme aumenta la competencia y los costes se convierten en un aspecto crítico, las empresas abandonan la estrategia de acceso al mercado por un único canal e incorporan nuevos canales y métodos como forma de incrementar su cobertura de mercado.
- **La empresa puede querer también aumentar el grado de competencia entre canales alternativos** que comercializan el mismo producto, para mejorar la rentabilidad final, aun a riesgo de que ello pueda producir tensión y conflicto entre los intermediarios que participan en ellos.
- Otra razón por la que se utiliza la distribución múltiple es **la necesidad del fabricante de adaptarse a los cambios tecnológicos del mercado**, que puede provocar que sea más eficiente distribuir el producto por canales alternativos como la venta por teléfono, televisión o Internet.
- **Los cambios en el comportamiento del consumidor** ponen de manifiesto la existencia de segmentos fuertemente diferenciados en el mercado, los cuales deben ser atendidos por medio de diferentes canales que den una respuesta adecuada a cada tipo de segmento.

- **El conocimiento y la experiencia acumulada** que tenga la empresa ejercen un impacto significativo sobre el diseño de su estrategia de distribución.

Por ello, cuando no posee capacidades en el ámbito distributivo, tenderá a elegir canales de distribución simples como estrategia de acceso al mercado. Por el contrario, cuando posee elevadas capacidades y persigue ser competitiva en el modo en el que accede al mercado, es previsible que utilice un mayor número de canales alternativos.

- La investigación de la empresa puede dar lugar al desarrollo de **productos Innovadores que demandan una distribución controlada y diferenciada** del resto de productos de la empresa.
- Por el contrario, el **nivel de sofisticación del producto** tiene una influencia negativa en la utilización de canales múltiples. Un producto sofisticado se caracteriza, entre otros aspectos, por un fuerte grado de complejidad tecnológica y la necesidad de acuerdos a largo plazo, lo que influye en las funciones y los servicios que deben realizar los canales de distribución, así como en la necesidad de coordinación de las actividades distributivas.

Esto provoca que el fabricante desee conservar un adecuado control sobre el producto y sobre el modo en que se distribuye. Las cualidades que se requieren a las diferentes vías de distribución, la coordinación necesaria, el nivel de servicio exigido y la imagen que se desea tener respecto a este tipo de productos se garantizan, de mejor manera, mediante un menor número de canales de distribución.

Con independencia de las razones que impulsan al establecimiento de canales alternativos para acceder al mercado, el nivel de servicio ofrecido al consumidor, la mayor cobertura, flexibilidad y eficacia que proporciona

esta estrategia se pueden ver contrarrestados con el aumento del grado de conflicto entre los intermediarios participantes, así como con la mayor complejidad en la gestión y coordinación de las funciones distributivas.

Resulta evidente que la utilización de múltiples canales de distribución da lugar a una estructura de distribución compleja que, con frecuencia, genera conflicto entre las diferentes formas de acceso al mercado. El conflicto puede surgir porque los canales establecidos ven en los nuevos una amenaza a su cartera de clientes al aumentar la competencia entre ellos para un mismo producto. Por otra parte, la proliferación de nuevos canales indirectos dificulta el uso de la autoridad y el control en éstos. Por ello, el posible conflicto debe gestionarse y mantenerse en sus niveles productivos mediante estrategias de comunicación y coordinación del canal.

Obviamente, en este aspecto no es suficiente tener presente el punto de vista de la empresa fabricante. Cuando se añade un nuevo canal para servir a un segmento específico de clientes, debe tenerse en cuenta el comportamiento de los clientes en la compra. Por ello, el diseño de un sistema múltiple de distribución eficaz requiere buscar un equilibrio entre la minimización de los costes y la maximización de la satisfacción del cliente. Por tanto, es preciso analizar si los canales de distribución utilizados por la empresa fabricante son adecuados o si, además, pueden existir otros canales alternativos que mejoren el acceso y el servicio al consumidor final.

Una vez que la empresa ha decidido el nivel de servicio que está en condiciones de ofrecer para aportar la mayor utilidad al consumidor, y consideradas las principales opciones estratégicas disponibles a la hora de establecer y desarrollar un canal de distribución, el siguiente paso será asegurar las prestaciones de los diferentes servicios ofertados entre los miembros del canal de distribución, según criterios de eficiencia de cada

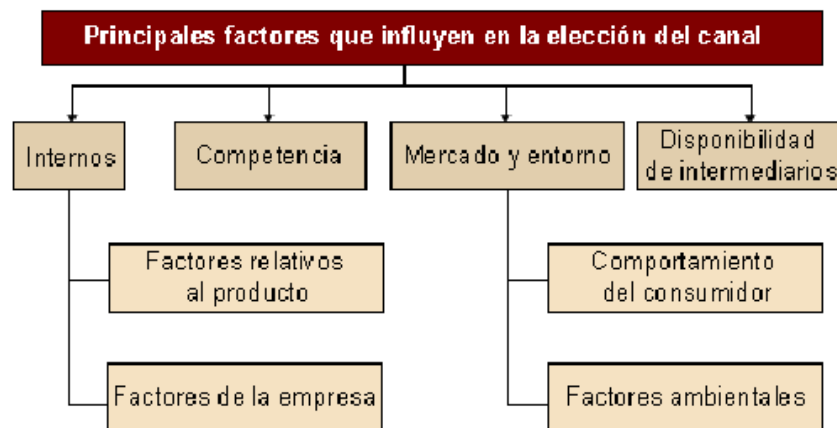
intermediario, relaciones de poder, flexibilidad del canal en su conjunto, etc.

Debemos recordar que el diseño y la elección de un determinado canal de distribución deben ser coherentes con los objetivos a largo plazo que se pretendan conseguir con la política de distribución de la empresa.

2.2.1.6 Factores para la elección de un canal de distribución

La FUOC (2007), nos hace en mención que en la elección final de un canal de distribución por parte de un fabricante influyen una serie de factores que, frecuentemente, interactúan entre sí. En la figura siguiente se destacan los principales, agrupándolos en factores internos, de la competencia, del mercado y relativos a la disponibilidad de intermediarios.

Gráfico N°1: Principales factores que influyen en la elección de canal



Fuente: Vázquez y Trespalacios (1997)

1. Factores internos

Los factores internos que influyen en la selección de un canal pueden clasificarse en dos grupos: los relativos al producto y los que tienen que ver con otros aspectos de la empresa.

- a. Factores relativos al producto: En general, los productos altamente sofisticados, como instrumental quirúrgico, productos no estandarizados, tales como maquinaria diseñada a medida y productos con un elevado valor unitario, son distribuidos directamente a los compradores, pues con frecuencia demandan servicios de asistencia, instalación y posventa. Igualmente, cuando el producto es perecedero, pesado o voluminoso (lo que aumenta los costes de carga, descarga y almacenamiento), es necesario utilizar un canal corto.

Por el contrario, productos no sofisticados, estandarizados y con un bajo valor unitario, tales como productos de alimentación o productos de limpieza del hogar, son distribuidos típicamente a través de canales indirectos. En suma, a la hora de elegir un determinado canal de distribución se deben tener en cuenta características del producto tales como su volumen físico, las necesidades de mantenimiento y servicio que precisa (por ejemplo, en el caso de productos que necesitan refrigeración), su valor unitario, si es un producto industrial o de consumo, la fase del ciclo de vida en la que está, etc.

- b. Factores de la empresa: Las capacidades tecnológicas, humanas y financieras de la empresa afectan igualmente a la elección de un canal de distribución. Así, las empresas que no disponen de los recursos necesarios para emplear a personal propio de ventas deben utilizar un agente para llegar al mayorista o al consumidor. Si una empresa tiene múltiples productos para un mercado objetivo particular, podría utilizar un canal indirecto corto, mientras que empresas con una línea limitada de productos deberían utilizar canales indirectos largos para acceder al consumidor.

2. Factores de la competencia

La competencia entre canales alternativos da lugar a conflictos. Otras veces, la competencia de otros canales provoca que sea inadecuada la utilización de un canal de distribución y fuerza a adoptar nuevos canales más innovadores.

Asimismo, el éxito de una empresa en su canal de distribución puede impedir su utilización por parte de otra empresa.

3. Factores del mercado y del entorno

El comportamiento del consumidor tiene una influencia directa en la elección del canal de distribución. Esta elección dependerá de las respuestas a cuestiones tales como: ¿quiénes son los consumidores potenciales?, ¿dónde, cuándo y cómo compran?, ¿qué productos adquieren? Las respuestas a estas preguntas muestran también el tipo de canal que mejor se adapta para llegar al mercado objetivo.

El estudio de las características del consumidor exige la aplicación del principio de aplazamiento-especulación propuesto por Bucklin. Este autor explica la configuración óptima del canal y la participación de los intermediarios a partir de los conceptos de aplazamiento y especulación:

El aplazamiento consiste en no terminar el producto (aplazamiento de forma) o no realizar su distribución física (aplazamiento de tiempo) hasta que no se tiene el compromiso de venta. Esto reduce el riesgo que se corre al producir y distribuir el producto que finalmente no se vende, con el consiguiente ahorro en costes.

Sin embargo, existen otras situaciones de compra en las que el consumidor desea recibir los artículos de inmediato, por lo que el fabricante no puede aplazar estas operaciones.

La especulación es contraria al aplazamiento, por lo que es una alternativa más arriesgada con la que la empresa asume el riesgo de obsolescencia, deterioro o falta de venta del producto, lo que puede generar costes debido a la acumulación de inventario de productos terminados. No obstante, también permite lograr economías de escala en la producción, algo que el aplazamiento no hace. Lo que obliga a los fabricantes a especular son los clientes que retrasan las compras hasta el último momento y luego esperan una entrega rápida, por lo que los fabricantes deben producir los artículos antes de que el consumidor realice el pedido. A su vez, los consumidores también especulan cuando se les presentan oportunidades especialmente ventajosas.

La empresa debe conocer el comportamiento del consumidor según la categoría de producto para elegir el canal de distribución más adecuado.

Los factores del entorno, de tipo medioambiental, así como tecnológicos, económicos, políticos, legislativos, culturales, demográficos, y los avances logísticos disponibles, influyen en el canal de distribución a utilizar.

También pueden influir otros factores relacionados con el mercado objetivo al que se dirige el producto, como el número de clientes potenciales que lo forman, su distribución geográfica (cuando el mercado está disperso resulta recomendable la utilización de intermediarios que reduzcan el coste de los servicios ofrecidos al cliente) y el volumen de pedido que realizan (cuando el cliente compra en pequeñas cantidades y la demanda es estacional, es razonable la utilización de un canal largo). Si el número de clientes es reducido o éstos se encuentran concentrados geográficamente y el volumen de pedido es elevado, puede ser recomendable la venta directa.

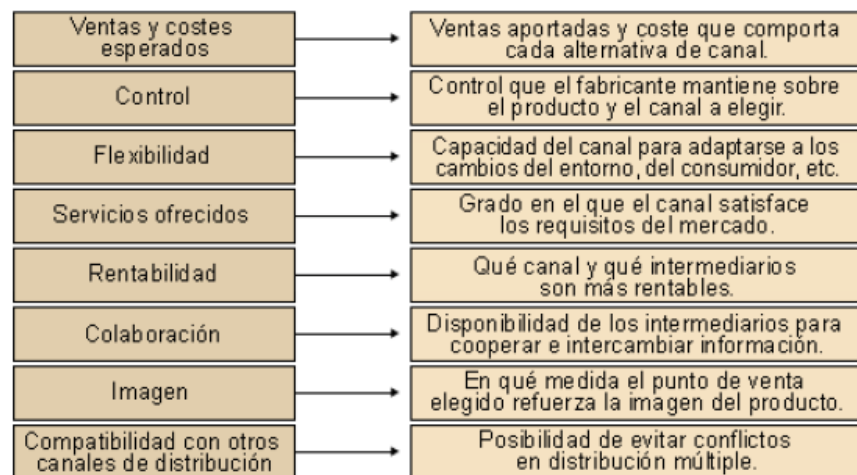
4. Factores relativos a la disponibilidad de intermediarios.

Una vez definidas las tareas que ha de asumir un canal de distribución, debemos estudiar la disponibilidad de intermediarios que respondan a los objetivos planteados y den respuesta a los criterios de selección establecidos por la empresa.

2.2.1.7 Criterios de selección de los canales de distribución

Tal como nos enuncia el artículo Canales de distribución publicado por la FUOC (2007) antes de seleccionar una determinada estructura del canal, cabe la evaluación de las alternativas de acuerdo con un conjunto de criterios predeterminados por la empresa. Aparte de los factores anteriores, que conformarían un primer criterio de selección, existen otros que se resumen en la figura expuesta:

Grafico N°2: Criterios para seleccionar un canal de distribución



Extraído de: Canales de Distribución – FUOC (2007)

a. Criterio de ventas y costes esperados

Las opciones anteriores pueden presentar resultados distintos, por lo que la empresa deberá decidir qué alternativa le conviene más. Por una parte, se acepta de manera general que la fuerza de ventas

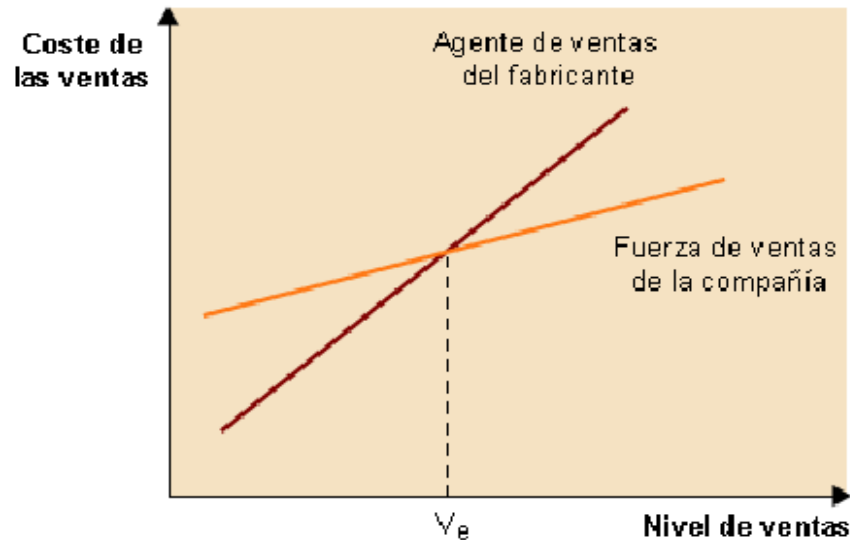
perteneciente a la empresa obtiene unos volúmenes de ventas mayores. Las razones se basan en que un vendedor de la empresa depende por completo de los productos de la firma, su formación es más específica y de su orientación al servicio depende su éxito y el de la compañía. Estos aspectos se ven potenciados en los casos en los que los clientes prefieren tratar directamente con los fabricantes.

Por otra parte, el agente de ventas podría conseguir un volumen de ventas superior, dependiendo de la estructura de comisiones acordada. El agente es un experto del mercado objetivo con el que mantiene amplias relaciones. Además, en ocasiones el cliente prefiere negociar con un agente de ventas que representa a varios fabricantes que pueden ofrecerle una oferta más amplia que la fuerza de ventas corporativa. Por último, cabe tener presente que, a veces, algunos importantes agentes de ventas no están interesados en vender productos poco conocidos, por lo que una empresa puede verse forzada a tener que utilizar su propia fuerza de ventas.

Con relación al coste que cada alternativa supone, podemos observar cómo evolucionan en la figura siguiente. El sueldo fijo que recibe la fuerza de ventas de la empresa provoca que su coste inicial sea mayor. A este coste se debe sumar la comisión que recibe por volumen de ventas. Por el contrario, el coste fijo inicial de un agente de ventas es menor, pero la mayor comisión que recibe provoca que su coste final aumente más rápidamente. Existe un volumen de ventas (V_e) donde el coste de ambas alternativas se iguala. Por encima de este volumen de ventas, a la empresa le interesa utilizar la fuerza de ventas propia, pero si no alcanza este volumen de ventas, le interesa utilizar los servicios de un agente de ventas. En suma, la utilización de un agente se justifica cuando la empresa ingresa en un mercado reducido o cuando el volumen de ventas esperado no es suficiente como para justificar el coste inicial mayor que supone una fuerza de ventas propia.

Gráfico N°3:

Punto de equilibrio entre el coste de la fuerza de ventas y un agente de ventas



. Extraído de: *Canales de distribución – FUOC (2007)*

No obstante, éste no deja de ser un análisis simplista, por lo que resulta conveniente considerar otros criterios de elección.

b. Criterio de control

La empresa se debate entre el deseo de controlar las funciones estratégicas del canal y la necesidad de delegar otras funciones a determinados intermediarios. Si el fabricante dispone de recursos suficientes, no necesitará delegar todas las funciones de distribución y participarán menos intermediarios. Esto le permitirá conservar un mayor control sobre el producto y el canal.

En cambio, una menor disponibilidad de recursos hará que la empresa deba delegar funciones y la entrada de un mayor número de intermediarios reducirá el control del fabricante sobre el producto y el canal. Frecuentemente, el control es el factor clave en la elección de un intermediario, de ahí que el fabricante esté interesado en seleccionar a aquellos dispuestos a cooperar estrechamente con él.

c. Criterio de flexibilidad

La empresa se debate entre el deseo de controlar las funciones estratégicas del canal y la necesidad de delegar otras funciones a determinados intermediarios. Si el fabricante dispone de recursos suficientes, no necesitará delegar todas las funciones de distribución y participarán menos intermediarios. Esto le permitirá conservar un mayor control sobre el producto y el canal.

En cambio, una menor disponibilidad de recursos hará que la empresa deba delegar funciones y la entrada de un mayor número de intermediarios reducirá el control del fabricante sobre el producto y el canal. Frecuentemente, el control es el factor clave en la elección de un intermediario, de ahí que el fabricante esté interesado en seleccionar a aquellos dispuestos a cooperar estrechamente con él.

En un entorno incierto y cambiante, el fabricante estará interesado en mantener una mayor flexibilidad. Podría preferir negociar con un agente de ventas, con quien le resultaría más fácil rescindir un acuerdo en caso de que el mercado decayera. Evitaría así haber de soportar los costes fijos asociados a la fuerza de ventas propia. Por ello, se valora la capacidad y el compromiso del intermediario para adaptarse a las futuras necesidades del fabricante.

2.2.1.8 Canales de distribución alternativos

Velázquez (2012) en su libro Canales de distribución y logística nos menciona 4 tipos de canales de distribución alternativos comúnmente usados. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- a) **Canales múltiples.** Cuando un fabricante selecciona dos o más canales para distribuir el mismo producto a mercados meta, ese arreglo se conoce como distribución múltiple.

- b) **Canales no tradicionales.** Aquellos que restringen la cobertura de una marca, le brindan al fabricante, que sirve a un nicho, una manera de obtener acceso al mercado y ganar la atención del cliente sin la necesidad de establecer intermediarios de canal.
- c) **Alianzas estratégicas de canal.** Ocupa el canal establecido de otro fabricante. Las alianzas se utilizan con mayor frecuencia cuando la creación de relaciones en el canal de mercadotecnia es demasiado cara y consume tiempo.
- d) **Canales inversos.** En éstos, los productos se mueven en dirección contraria a los canales tradicionales del consumidor, van de vuelta al fabricante. Este tipo de canal es trascendental para los productos que requieren reparación o reciclaje.

2.2.1.9 Intermediarios

Tal como refiere Velázquez, Elizabeth (2007) en su libro Canales de distribución y logística, una vez que los fabricantes de productos o servicios eligen el canal que utilizarán, éstos deben seleccionar a los miembros del canal. Algunos productores no tienen ningún problema para asociarse con no miembros del canal; sin embargo, algunos deberán trabajar muy duro para conseguir intermediarios que les ayuden a vender sus productos y abastecer el mercado.

Es importante señalar que al seleccionar a aquellos participantes que formarán parte del canal, la empresa deberá evaluar los años de experiencia que tienen en el negocio, cuáles son las líneas que manejan, si cuentan con fuerza de ventas, cuál es su calidad y si estos intermediarios tienen distribución selectiva o exclusiva.

Los intermediarios son clasificados y denominados mayoristas o minoristas.

Mayoristas son *las* empresas que se dedican primordialmente a la venta al por mayor que comprende todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para reventa o para su uso en algún negocio.

Por otro lado, los detallistas o minoristas son el negocio cuyas ventas provienen primordialmente de la venta al detalle que son todas las actividades que intervienen directamente en la venta de bienes o servicios a los consumidores finales para su uso personal, no comercial.

1. Agente

Son personas íntimamente relacionadas con la empresa y que deben respetar zonas geográficas de venta y cumplir cuotas.

Están clasificados de la siguiente manera:

- **Agentes de fabricación:** éstos representan a dos o más fabricantes de líneas. Un convenio formal por escrito con cada fabricante comprende precios, territorio, manejo de pedidos, servicio de entrega y garantías. Son habituales en líneas de ropas, muebles, artículos eléctricos.
- **Agentes de ventas:** está autorizado para vender toda la producción del fabricante, y hace las veces del departamento de ventas, tiene influencia sobre precios, términos y condiciones de ventas. Son comunes en ramas de equipo industrial y textiles.
- **Agentes de compras:** éstos tienen relación de largo plazo con los compradores, efectúan compras a su nombre, inspeccionan, almacenan y pueden enviar la mercancía a los compradores, pueden mandar,

información útil sobre los mercados, y ayudan a obtener los mejores productos y precios.

- **Comerciantes por comisión:** éstos toman posesión física de los productos y negocian ventas, son habituales en el comercio agrícola, cuando los agricultores no quieren vender su propia producción y no forman parte de ninguna cooperativa.
- **Corredores:** se dedican principal a reunir a los compradores y vendedores, y ayudarlos con la negociación de compra-venta. La parte que los contrató les paga un porcentaje. Ejemplo: lo relacionado con bienes raíces.

2. Mayorista: tipos e importancia

Estos participantes adquieren sus productos directamente de los fabricantes o de los agentes, venden a los minoristas u a otros fabricantes. Los mayoristas están divididos de la siguiente manera:

- Mayoristas de servicio completo: se encargan de promover una línea completa de servicios, desde tener existencias, mantener una fuerza de ventas, ofrecer créditos, hacer entregas y dar ayuda administrativa.
- Mayoristas de servicio limitado: su condición, como lo dice, es de ofrecer menos servicios. Existen varios tipos, a saber:
 - ✓ Mayorista de pagar sin entrega: la línea que trabajan es limitada, de productos que tiene

mucha rotación, venden a detallistas pequeños al contado y no hacen entregas.

- ✓ Mayoristas camioneros: su función es vender y entregar, trabajan con una línea limitada, generalmente semiperecedera, venden al contado a pequeñas tiendas.
- ✓ Intermediarios acomodadores: sirven a detallistas comestibles y farmacológicos, y trabajan principalmente con productos no alimenticios, en donde el personal entrega y acomoda los productos dentro del establecimiento.
- ✓ Cooperativas de productores: éstas reúnen productos agrícolas para venderlos en mercados locales, sus utilidades las distribuyen entre los miembros de la cooperativa.

3. Minorista: perspectiva y desarrollo

Minorista (también llamado detallista), que vende al cliente final. Los detallistas o minoristas son empresas o personas que venden al consumidor final, para el uso personal, no de negocios. Tales ventas van desde la compra de abarrotes, de productos perecederos, hasta de ropa, o artículos para limpiar el hogar, entre otros. Las ventas detallistas afecta de un modo directo o indirecto, pues existen una gran cantidad de tiendas detallistas y, por ende, un gran porcentaje de personas trabajan para este tipo de tiendas. Por el lado del consumidor, la mayoría de las personas que compran para satisfacer sus necesidades, lo hacen en este tipo de tiendas.

Aunque la mayoría de detallistas son pequeños, existen empresas gigantescas, como los supermercados. Los detallistas realizan actividades desde surtir los productos que los clientes necesitan, hasta adquirir información de las tendencias del mercado o hasta el financiamiento.

Se clasifican en distintos tipos:

- **Tiendas de especialidad.** Éstas manejan una línea limitada de productos con una gran variedad en el surtido dentro de esa línea.

- **Tiendas departamentales.** Estas manejan varias líneas de productos, como la ropa, los muebles o los artículos para el hogar, y cada línea opera como un departamento individual.

- **Supermercados.** Éstos están diseñados para atender todas las necesidades del consumidor de comestibles, productos para lavar, mantenimiento doméstico, entre otros.

- **Tiendas de conveniencia o autoservicio.** Este tipo de tiendas son relativamente pequeñas, están abiertas las 24 horas del día, los siete días de la semana, trabajan una línea limitada de producto, los consumidores hacen compras aquí de último momento, y sus precios son relativamente altos.

- **Supertiendas.** Tiendas más grandes que un supermercado normal, maneja un amplio surtido de artículos, ofrece además servicios de fotografías, cobro de cheques, pago de facturas, mostradores para almorzar, casi siempre en un centro comercial.

- **Tiendas de descuentos.** Este tipo de tiendas venden mercancía estándar a precios más bajos mediante la aceptación de márgenes estrechos, y la venta de volúmenes más altos, ofrecen principalmente marcas nacionales.
- **Clubes de bodega.** Su característica son las membresías. Operan en enormes y fríos locales, tipo bodegas, los clientes deben llevar por sí mismos, los muebles o aparatos electrodomésticos, no entregan a domicilio
- **Tiendas de fábrica.** Utilizan la operación de venta al detalle a precio rebajado, que es propiedad de un fabricante, el cual opera y vende mercancías excedentes, descontinuadas o saldos.

2.2.1.9.1 Funciones desarrolladas por los intermediarios

Es difícil, en general, que los consumidores aprecien el valor creado por un intermediario. Sin embargo, cuando esperan en una estación de autobuses y tienen sed, el hecho de comprar una botella de agua en una máquina expendedora es un acto cotidiano que realizan de manera natural. Igual puede decirse cuando compran el billete del metro o pagan el aparcamiento en una máquina automática.

Todos estos bienes y servicios han sido puestos a su disposición por los intermediarios. Los productores reconocen que los intermediarios posibilitan el flujo de los bienes y servicios, desde los fabricantes hasta los consumidores, de un modo más eficiente gracias a las funciones que realizan a lo largo del canal de distribución.

Estas funciones, que justifican su existencia, se pueden diferenciar en tres grupos fundamentales:

a. Funciones de transacción:

En primer lugar, los intermediarios realizan funciones de transacción, que comprenden la compra, la venta, la negociación y el riesgo asumido mientras la mercancía es vendida. Cuando el intermediario adquiere la propiedad del producto, asume el riesgo inherente a su comercialización, derivado de su posible deterioro u obsolescencia. En otras ocasiones, el intermediario no tiene la propiedad ni la posesión del producto, por lo que actúa como agente.

Además, los intermediarios mejoran la eficiencia del proceso de intercambio en el mercado al reducir el número de contactos necesarios para llegar al público objetivo, lo que simplifica los intercambios y reduce el coste.

Los intermediarios también facilitan las transacciones en el mercado, al hacerlas frecuentes, ahorrando tiempo y costes. Ello se debe, en parte, a la especialización funcional que consigue el intermediario, lo que le permite alcanzar la dimensión óptima de su actividad.

b. Funciones logísticas:

Los intermediarios desarrollan funciones logísticas que permiten una llegada oportuna de la mercancía al mercado. Entre ellas, destacan la diversificación del surtido, el fraccionamiento, el almacenamiento y el transporte de productos.

La diversificación o creación de surtido permite al intermediario disponer de un surtido amplio de productos y

marcas procedentes de distintos fabricantes, lo que facilita la función de búsqueda al consumidor, quien puede encontrar en un mismo punto de venta una amplia variedad de bienes para cubrir sus necesidades.

En cambio, la función de fraccionamiento permite la adecuación de la oferta a la demanda, e implica transformar los grandes lotes producidos por los fabricantes en lotes más pequeños adaptados a la venta y a la capacidad de demanda de los consumidores.

Mediante las funciones de fraccionamiento y creación de surtidos, los intermediarios facilitan el ajuste entre el elevado volumen –pero la reducida variedad que cada fabricante produce– y el pequeño volumen –pero la gran variedad que el consumidor demanda.

La función de almacenamiento surge de la exigencia del cliente por disponer del producto en la cantidad y el momento que demanda. No obstante, la inmovilización de reservas supone un incremento del coste, por lo que las técnicas de gestión y logística de almacenamiento deben permitir optimizar esta función.

Finalmente, la función de transporte consiste en el movimiento físico del producto desde su lugar de producción al de consumo.

c. Funciones que facilitan la adquisición del producto:

Estas funciones ayudan al productor a la hora de hacer los productos más atractivos para el consumidor final. Entre ellas, destacamos la información y el asesoramiento previo a la compra, la promoción, la financiación del producto, su instalación una vez adquirido o la garantía y el

mantenimiento que el distribuidor ofrece al comprador final, que muchas veces se realizan en colaboración con el fabricante del producto. En la actualidad, es frecuente la colaboración entre fabricante e intermediario para desarrollar funciones de publicidad o promoción en el punto de venta.

Respecto a la información, los intermediarios no sólo asesoran al consumidor sobre las características y cualidades del producto, sino que también transmiten información al productor. Al tener un contacto directo con los clientes, conocen sus necesidades, su comportamiento y las acciones de la competencia, información muy útil para la planificación estratégica del fabricante. En suma, para que la gestión integrada de la distribución funcione adecuadamente es necesaria la utilización de adecuados flujos de información.

Todas estas funciones justifican la existencia de los intermediarios y, según cómo se desarrollen, definen la posición competitiva de cada participante. Si un intermediario no realiza sus funciones de manera eficiente, puede verse eliminado del canal, en cuyo caso, sus funciones deberán ser asumidas por el resto de intermediarios.

2.2.1.9.2 Beneficios que otorgan los intermediarios

Tal como nos enuncia la FUOC en su artículo Canales de distribución (2007) muchos fabricantes no disponen de los recursos necesarios para establecer sus propios canales de distribución, por lo que necesitan llegar a acuerdos con intermediarios para la venta de sus productos.

En otros casos, aun teniendo recursos financieros suficientes, el fabricante puede preferir obtener una mayor rentabilidad centrándose en su actividad principal.

En otros casos, la utilización de canales propios para distribuir el producto de la empresa no es factible.

Por ello, será preciso que los productores decidan el modo de organizar el canal, realizando internamente las actividades de distribución o, por el contrario, externalizándolas. En este caso, si bien el productor pierde control sobre el producto, reduce la necesidad de inversión, mejora su rentabilidad y disminuye su riesgo en la comercialización.

- Beneficios para el fabricante: Muchos fabricantes no disponen de los recursos necesarios para establecer sus propios canales de distribución, por lo que necesitan llegar a acuerdos con intermediarios para la venta de sus productos. En otros casos, aun teniendo recursos financieros suficientes, el fabricante puede preferir obtener una mayor rentabilidad centrándose en su actividad principal.

En otros casos, la utilización de canales propios para distribuir el producto de la empresa no es factible.

Por ello, será preciso que los productores decidan el modo de organizar el canal, realizando internamente las actividades de distribución o, por el contrario, externalizándolas. En este caso, si bien el productor pierde control sobre el producto, reduce la necesidad de inversión, mejora su rentabilidad y disminuye su riesgo en la comercialización.

- Beneficios para el consumidor:

El desarrollo eficiente de las funciones de distribución por parte de los intermediarios provoca que los consumidores también se beneficien de su existencia. El resultado de sus funciones se hace evidente en el momento en que los consumidores disponen de los bienes y servicios que desean, cuando los desean, donde los desean y en la forma en la que los desean.

De manera más concreta, los canales de distribución aportan valor a los consumidores finales por medio de cuatro tipos de utilidad: de tiempo, de lugar, de forma y de posesión.

- ✓ La utilidad de tiempo se refiere a la posibilidad de disponer del bien o servicio cuando el consumidor lo necesita.
- ✓ La utilidad de lugar significa poder tener el bien o servicio disponible donde el consumidor lo desee.
- ✓ La utilidad de forma implica hacer el producto más atractivo y adecuado para el consumidor. Implica el desarrollo de un surtido y la fragmentación del volumen de la mercancía para hacerla más adecuada y disponible al consumo final.
- ✓ Finalmente, la utilidad de posesión implica esfuerzos por parte de los intermediarios tendientes a que el consumidor adquiera la propiedad del bien o servicio. Comprende la

información previa al intercambio, la entrega del producto y la transmisión de la propiedad.

2.2.1.10 Conflicto de canal

Con frecuencia, en el canal de distribución se producen conflictos que es necesario gestionar. Por ejemplo, los fabricantes se quejan del espacio que los minoristas asignan a sus productos en los lineales, del precio que deben pagar por ocupar una ubicación privilegiada en el establecimiento, o de los aplazamientos de pago que el minorista les impone. Del mismo modo, surgen situaciones conflictivas cuando el pequeño minorista tradicional se siente amenazado por la gran distribución, o cuando un importante fabricante le impone fuertes condiciones para vender sus productos.

Los canales de distribución no son solamente unidades económicas, sino también sistemas sociales caracterizados por la cooperación y el conflicto. Frecuentemente, el conflicto se ha utilizado de manera simultánea con el término competencia, lo que ha provocado una fuente de ambigüedad significativa.

"La competencia en el mercado es un comportamiento centrado en el objeto, indirecto e impersonal. En el campo de la distribución, se manifiesta habitualmente entre instituciones que ocupan un mismo nivel horizontal. Por el contrario, el conflicto es un comportamiento centrado en el oponente, es directo y personal. Es más probable que surja entre miembros a diferentes niveles del canal de distribución." - Stern (1971)

Es generalizada la tendencia de considerar el conflicto como un comportamiento negativo e improductivo que causa el deterioro de la relación. Como consecuencia de esta visión, los gestores del canal se han centrado en mayor medida en su resolución, mejora o prevención. En el entorno del canal de distribución, se ha definido como:

"[...] una situación que surge cuando un miembro del canal percibe que otro mantiene un comportamiento que le impide alcanzar los objetivos." - Stern y El-Ansary (1992)

El conflicto es un aspecto inherentemente asociado con el tipo de relaciones de interdependencia presentes en los canales de distribución, y esta dependencia representa la raíz del conflicto. Esto es así porque sus miembros tienden hacia una especialización funcional, lo que origina una notable interdependencia operativa entre ellos. Esta interdependencia exige, con objeto de conseguir la eficiencia global del canal, un mínimo de cooperación. Sin embargo, el deseo de cada parte de maximizar su autonomía con relación a sus propias decisiones provoca que la interdependencia genere conflictos de intereses.

Por otro lado, las disputas son una parte inevitable del proceso de toma de decisiones; ello implica que la inexistencia de conflicto no favorece la adaptación y el desarrollo de las organizaciones. Por este motivo, actualmente se considera que un grado moderado de conflicto puede no ser perjudicial para las partes involucradas. Con frecuencia, la confrontación de puntos de vista divergentes permite el surgimiento de nuevas ideas.

El reconocimiento de que los efectos del conflicto dentro del canal de distribución no tienen por qué ser siempre negativos e, incluso, pueden llegar a ser positivos, genera que el objetivo de la gestión del conflicto sea el de mantenerlo en su dimensión productiva, o al menos no destructiva. Se ha pasado, en definitiva, de un deseo de eliminar el conflicto a un interés por gestionarlo.

Para entender y gestionar el conflicto en el canal es necesario identificar primero sus causas. En esta línea, las causas principales del conflicto son las siguientes: la incompatibilidad de objetivos, los desacuerdos sobre decisiones de dominio y las distintas percepciones de la realidad (Stern et al., 1999).

- La incompatibilidad de objetivos se produce cuando un miembro del canal que intenta conseguir sus propios objetivos impide a otro miembro alcanzar los suyos.
- El conflicto derivado de desacuerdos de dominio surge del modo en que se asignan las funciones de distribución dentro del canal y de la manera en que se evalúa su rendimiento.

La función de cada miembro se define en términos de su dominio, esto es, el número de productos que distribuye, los segmentos de mercado que sirve, las funciones distributivas que desempeña o la tecnología que emplea.

El desacuerdo de dominio surge porque cada miembro desarrolla sus propias percepciones de lo que supone su dominio, así como el de los demás. Estas percepciones, con frecuencia, no responden a las expectativas de los otros miembros; de ahí que surja el conflicto.

- La diferencia de percepciones de la realidad se produce cuando los miembros del canal difieren en sus puntos de vista sobre la realidad. Pueden surgir de diferencias de formación, de objetivos y de experiencia, así como de deficiencias de comunicación.

De ello se desprende la idea de que el conflicto es básicamente un proceso dinámico, compuesto de una serie de episodios conflictivos. Todo episodio es, además, el resultado del anterior y, a su vez, causa del siguiente.

2.2.2 Exportación

El mundo actual muestra un continuo crecimiento y desarrollo en sus diversos ámbitos: culturales, sociales, tecnológicos entre otros. Básicamente el mundo va generando cambios en las tendencias mercantiles y de consumo, cambios que otorgan a empresas y consumidores nuevas exigencias y estándares diferentes a los de años atrás.

2.2.2.1 La internacionalización y la globalización

La globalización ofrece enormes oportunidades a las empresas, de cualquier tipo: pequeñas, medianas y grandes.

Este proceso irreversible, llamado “globalización” ha mejorado a grandes rasgos las condiciones de acceso e intercambios comerciales en todos y cada uno de los mercados mundiales.

Así también podemos ver que el desarrollo de este proceso, impulsa a los países a promocionar las exportaciones, debido a que éstas generan una gran mejora en la balanza comercial, teniendo un impacto significativo en la disminución del riesgo del país, haciendo así cada vez más atractivo para futuras inversiones.

Pero a todo lo antes mencionado la interrogante principal para entender todo lo que engloba la internacionalización en el mundo actual va en entender a que se refiere específicamente y cuáles son los determinantes del conocido proceso de globalización.

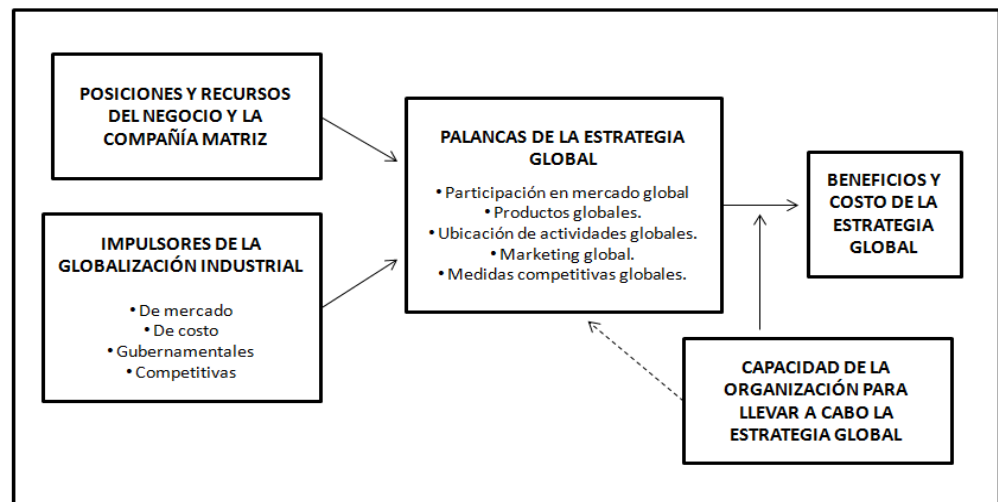
2.2.2.2 Definición de la globalización

Tal como refiere Giddens (2006) en su libro de sociología, por globalización, se entiende el hecho de que cada vez es más cierto que

vivimos en un solo mundo, de manera que los individuos, grupos y naciones se hacen más interdependientes.

Para superar las desventajas de la internacionalización, las compañías necesitan una estrategia de globalización que le permita integrar y administrar su gestión para obtener eficiencia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

Grafico N°4: Diagnóstico y desarrollo de la estrategia de globalización



Fuente: Adaptado de Yip (1989)

El cuadro adjunto muestra el marco de referencia para diagnosticar y desarrollar la estrategia de globalización. Los impulsores de la globalización industrial se determinan de manera externa por las condiciones de la industria o por la economía del negocio, mientras que las palancas de la estrategia global son opciones disponibles para el negocio mundial.

Los impulsores de la globalización mundial crean el potencial para que el negocio alcance los beneficios de una estrategia global.

Para lograr esos beneficios es necesario que el negocio determine sus palancas de estrategia global en forma apropiada con respecto a los

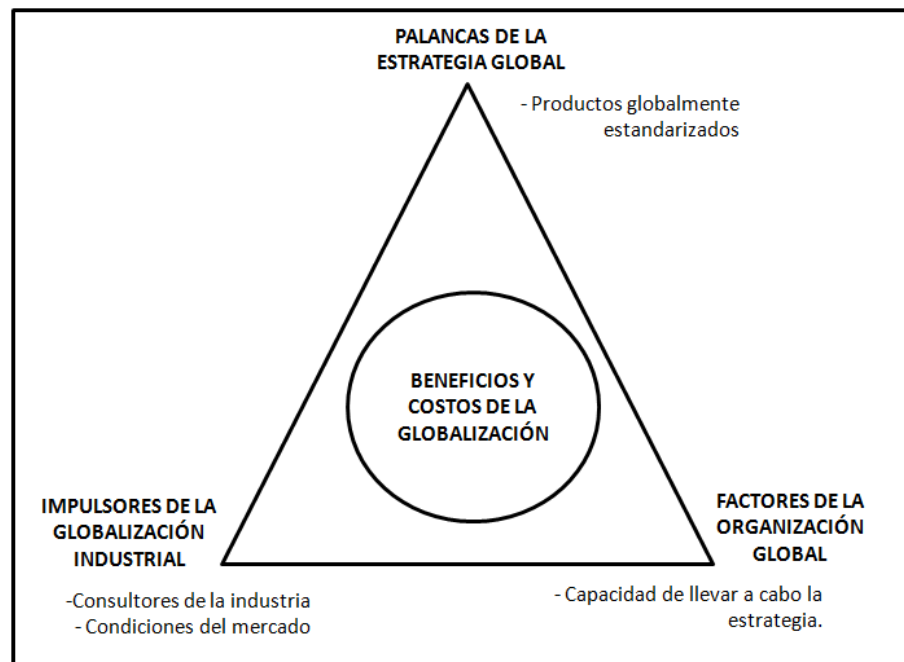
impulsores industriales y a la posición y recursos del negocio y de su compañía matriz.

La capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia global formulada afecta el grado en que se logren los beneficios.

Afecta a cuan ambiciosa debe ser la estrategia global y a la inversa, la deseada estrategia global afecta la manera como se estructura y administra la compañía.

Otra manera de ver la relación entre estas fuerzas y factores es del triángulo de la globalización. Como se muestra en la gráfica siguiente los impulsores de la globalización industrial, las palancas de la estrategia global y los factores de la organización global tienen que actuar en armonía para alcanzar los beneficios potenciales de la globalización.

Grafico N°5: Triángulo de la globalización



Fuente: Adaptado de Yip (1989)

2.2.2.3 Factores que contribuyen a la globalización

Giddens (2006) menciona 3 factores esenciales que contribuyen a la globalización en el ámbito empresarial.

1. Avances de la tecnología de la información y la comunicación.

La explosión registrada en las comunicaciones globales se ha visto facilitada por importantes avances tecnológicos relativos a la infraestructura de las telecomunicaciones.

2. Los flujos de información

Al igual que la expansión de las tecnologías de información han aumentado las posibilidades de contacto entre personas de todo el mundo también ha facilitado el flujo de información sobre gente y acontecimientos de lugares lejanos.

3. Factores económicos

La globalización se ve impulsada por la integración de la economía mundial.

2.2.2.4 Ventajas y desventajas de la globalización

Georges (1992) determina las ventajas y desventajas de este proceso.

a) Ventajas:

- Reducción de costos

Economías de escala: Se puede realizar juntando la producción, así como otras actividades de dos o más países.

Costo más bajo de factores: Se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo.

Producción concentrada: Significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos globales a unos pocos locales.

Flexibilidad: Se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado.

- Calidad mejorada de productos y programas

La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de muchos productos y programas es una estrategia multilocal. Esto mejora la calidad de los productos y de los programas.

- Más preferencia de los clientes

La disponibilidad, el servicio y el reconocimiento global aumentan la preferencia de la clientela.

- Mayor eficacia competitiva

Una estrategia global proporciona mayor gama de ataque y contraataque contra los competidores.

b) Desventajas:

- Crea gastos administrativos cuantiosos debido al aumento de la coordinación y por la necesidad de informar a los diferentes niveles de la empresa e incluso por el aumento significativo de personal.
- Genera un compromiso en determinado mercado, prematuro o mayor de lo que merece ese mercado.

- Reduce la adaptación al comportamiento de los consumidores en un mercado local y sacrifica la flexibilidad propia del marketing.

2.2.2.5 Definiendo a la internacionalización

Por otro lado, Pinkas Flint (2014) nos muestra a la internacionalización como el resultado de profundos cambios de la realidad histórica, lo que afecta el plano económico y el político.

La razón por la que una empresa participa en los negocios internacionales no es nueva. Esto obedece al mayor crecimiento de los negocios internacionales.

John D, Daniels (2004) conceptualiza a negocios internacionales como toda aquella transacción comercial, privada o gubernamental entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo dichas transacciones para obtener utilidades y los gobiernos pueden o no hacer lo mismo en sus transacciones. Entre estas operaciones están las ventas, inversiones y el transporte.

2.2.2.6 Características de la internacionalización

Pinkas Flint (2014) en su libro *Negocios y Transacciones internacionales*, menciona 5 características fundamentales acerca de la internacionalización.

1. La expansión tecnológica

Los enormes progresos de la tecnología de las comunicaciones y del transporte permiten a las personas de una parte del mundo conocer y demandar productos y servicios creados y desarrollados en otra parte del mundo.

El aumento de la demanda de nuevos productos y de tecnología ejerce un tremendo impacto en los negocios

internacionales. La realización de negocios a nivel internacional implica mayores distancias que la de negocios domésticos. A su vez, las distancias mayores incrementan los costos de operación y dificultan el control de las operaciones en el extranjero. Sin embargo, el mejoramiento de las comunicaciones y el transporte aceleran los intercambios y mejoran la capacidad de un gerente para controlar las operaciones en el extranjero.

2. La liberación del flujo transfronterizo

Los gobiernos imponen hoy menos restricciones a los movimientos de bienes y tecnología. Originando así una reducción en el costo de los negocios internacionales. Estas restricciones se han reducido por diversas razones tales como:

- Los ciudadanos expresan su deseo de tener acceso a una mayor variedad de bienes y servicios a precios menores.
- Los productores domésticos se volverán más eficientes como resultado de la competencia extranjera.
- Se espera provocar que otros países, en reciprocidad, reduzcan sus barreras a los movimientos internacionales.

La disminución de las restricciones permite a las empresas aprovechar mejor las oportunidades, pero con más trabajo.

3. El desarrollo de servicios de apoyo a empresas y gobiernos

Los desarrollos de servicios facilitan los negocios internacionales. Aunque las empresas realizan “trueques” a nivel internacional, este tipo de figura es problemática, riesgosa, cara y exige tiempo. En la actualidad, la mayoría de los productos se paga en forma relativamente fácil vía contratos de crédito bancario, acuerdo de compensación que convierten la moneda de un país a otra y el

seguro que cubre los daños ocasionados durante el transporte o el incumplimiento en el pago del comprador.

4. La presión de los consumidores

Está referida a las innovaciones en el transporte y las comunicaciones pues los consumidores conocen los productos y servicios disponibles en otros países.

El ingreso discrecional global ha aumentado al grado que ahora existe una amplia demanda de productos y servicios que en el pasado se habrían considerado un lujo. En la actualidad, los consumidores desean productos nuevos, mejores y diferenciados.

5. El aumento de la competencia global

La presión debida al aumento de la competencia extranjera puede convencer a una empresa que debe expandir sus negocios a los mercados internacionales. Actualmente, las empresas tienen posibilidad de responder con rapidez a las muchas oportunidades de venta en el extranjero, porque pueden desplazar rápidamente la producción entre países si tienen experiencia en mercados extranjeros y porque pueden transportar bienes de manera eficiente desde cualquier lugar.

Muchas otras empresas tienen que globalizarse para mantener competitividad. Su incapacidad para lograrlo puede ser catastrófica.

Por otro lado El Ministerio del Comercio Exterior (2009) en su libro publicado EL ABC del negocio nos habla acerca del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), documento creado por nuestro país mediante el cual partimos de una visión común: convertir al Perú en un

país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado, y continuando con la misión de incrementar sostenidamente la exportación de bienes y servicios, y promover la imagen del Perú como país exportador.

El PENX se sustenta en cuatro grandes soportes:

1) El desarrollo de una oferta exportable diversificada.

Lograr una oferta estratégicamente diversificada con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.

- Estrategia # 1: Aumento sustantivo de inversiones en actividades exportadoras.
- Estrategia # 2: Desarrollo de cadenas productivas adecuadamente priorizadas
- Estrategia # 3: Aplicación eficiente de planes de investigación y desarrollo, así como de transferencia tecnológica para productos priorizados sobre la base de prospección el mercado internacional.
- Estrategia # 4: Velar por la aplicación de un sistema de normalización y certificación de calidad que opere adecuadamente.
- Estrategia # 5: Contar con operadores en número suficiente y adecuadamente capacitados para participar en actividades relacionadas a la exportación de bienes y servicios.

2) La diversificación y consolidación de empresas, productos y servicios peruanos en mercados priorizados.

Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.

- Estrategia # 1: Inversión en promoción comercial de manera descentralizada.
- Estrategia # 2: Desarrollo y difusión de información especializada, sistematizada y actualizada.
- Estrategia # 3: Estrecha coordinación entre las instituciones vinculada al comercio exterior.
- Estrategia # 4: Capacitación y actualización de operadores (exportadores) en gestión comercial internacional.
- Estrategia # 5: Ampliar la gama de productos competitivos y posicionados exitosamente en el mercado internacional.

3) La facilitación del comercio exterior.

Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficientes de facilitación del comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.

- Estrategia # 1: Diálogo eficaz y permanente entre los sectores público y privado, con perspectivas de mediano plazo.
- Estrategia # 2: Priorización estatal a favor del comercio exterior, expresada en compromisos tangibles.
- Estrategia # 3: Simplificación de trámites y procedimientos administrativos.

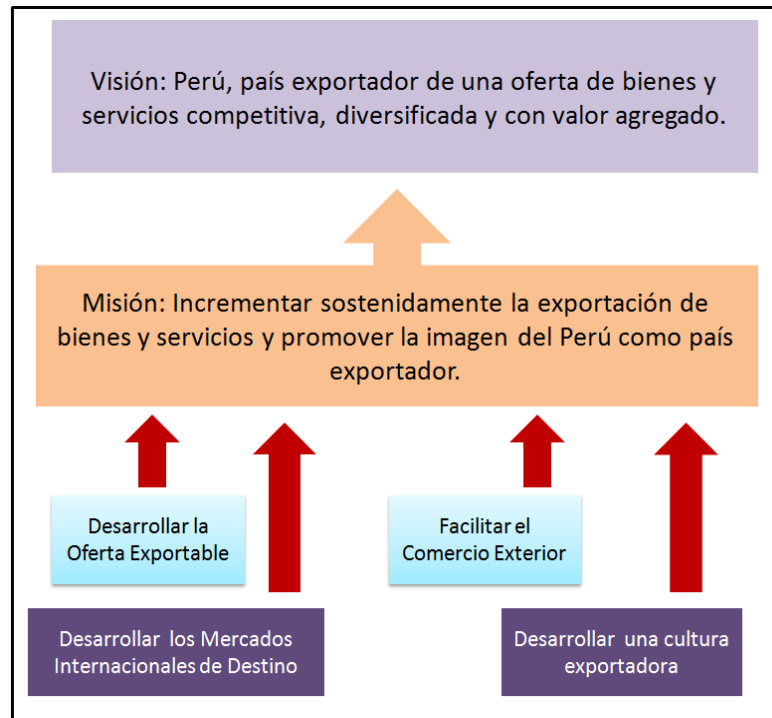
- Estrategia # 4: Velar por la existencia de un marco legal que favorezca las condiciones de competencia y acceso eficiente en servicios de distribución física de mercancías y servicios financieros.

4) Desarrollo de una cultura exportadora.

Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

- Estrategia 1: Articulación de los temas relativos al comercio exterior con la currícula del sistema educativo nacional.
- Buenas prácticas difundidas y adoptadas por las empresas orientadas a la exportación que prestigien y distingan al país a nivel internacional.
- Estrategia # 3: Difusión sostenida y accesible a nivel nacional mediante alianzas entre el sector exportador, los medios y el Estado, sobre temas relativos al comercio exterior, incluyendo los beneficios generados de los acuerdos comerciales suscritos por el Perú, a fin de procurar su mayor aprovechamiento.
- Estrategia # 4: Organizaciones fortalecidas para la competitividad empresarial. En este contexto las empresas grandes, medianas y pequeñas deben orientar sus actividades, aprovechando la política de Estado de promocionar las exportaciones.

Grafico N°6: Misión y visión del desarrollo de una cultura exportadora



Fuente: PENX

2.2.2.7 El proceso de exportación

Ministerio del Comercio Exterior (2009) en su libro ABC del exportador define a la exportación como la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas y servicios para su uso o consumo en el exterior, efectuada en determinadas condiciones. Para ello se debe cumplir una serie de requisitos legales y operativos establecidos por los distintos organismos involucrados en el proceso exportador.

Existen dos modalidades de exportación:

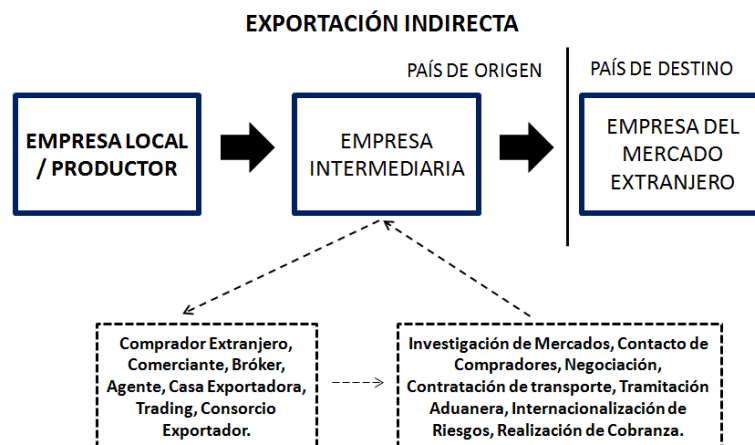
a) **Exportación Indirecta o Pasiva:**

Conforme a esta modalidad, la empresa vende sus productos a otra ubicada en su mismo país, la cual se encargará de la exportación de los mismos por su propia cuenta y riesgo, siendo por tanto esta última, quien realmente exporta.

Esta empresa es intermediaria entre el productor y el comprador del país de destino, e independientemente de los mismos, y exportará los productos ya sea en el mismo estado en el que le fueron entregados por la empresa productora o como parte componente de un producto más elaborado o con ciertas modificaciones.

Entre los tipos de intermediarios más comunes se encuentran los brokers, comerciantes, casas de exportación y trading companies, entre otras.

Grafico N°7: Exportación Indirecta



Fuente: Elaboración Propia

Ventajas y desventajas de la exportación indirecta:

– Ventajas:

Bajo este esquema la inversión que implica llevar a cabo la exportación de sus productos será mínima o nula, enfrentando un riesgo bajo y en consecuencia estas empresas productoras contarán con una mayor flexibilidad financiera.

– Desventajas:

La mayor desventaja que presenta la exportación indirecta radica en la total dependencia de las empresas productoras respecto de las empresas intermediarias para efectuar ventas en el extranjero. Las empresas intermediarias son las que tratan con los clientes y manejan los contactos, por lo que existe el riesgo que se puedan presentar dificultades para establecer negocios con aquellos.

Adicionalmente la empresa no controla su potencial exportador, al no conocer el o los mercados de destino, la logística, ni los costos de exportación en sí. Cabe mencionar que este desconocimiento en el que se sitúa el productor, puede ocasionar una menor capacidad de respuesta ante los cambios que puedan presentar el mercado extranjero y la demanda de sus productos.

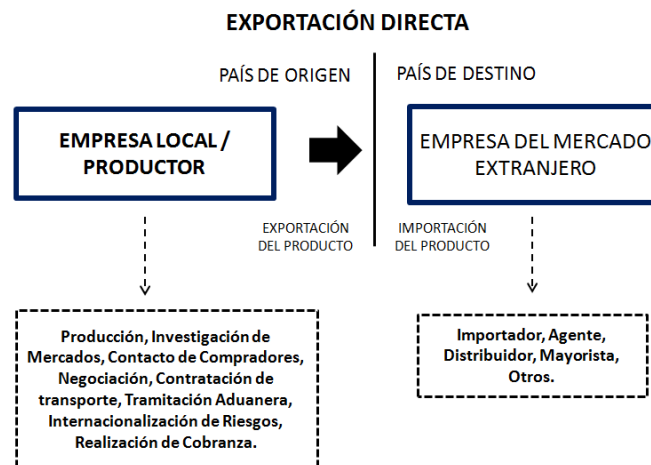
b) Exportación Directa o Activa.

De acuerdo con esta modalidad, la propia empresa exporta sus productos a los mercados de destino donde negocia directamente con los intermediarios del país de destino o los compradores finales. Es la misma empresa productora la que establece contacto con el potencial importador y lleva a cabo todas las actividades requeridas para la exportación de sus productos. Es aconsejable que la empresa productora cuente con un área y/o personal responsable especializado en operaciones y contactos con el exterior, la cual se encargue de la búsqueda de clientes en el exterior, negocie con estos y se ocupe de los trámites propios de la exportación.

Entre los intermediarios más comunes en los países de destino se encuentran los importadores, agente y distribuidores. Igualmente,

las empresas locales pueden exportar mediante una filial de ventas de una oficina de representación o asociándose con una empresa local en el mercado de destino con la cual han formado Joint - Venture

Grafico N°8: Exportación directa



Fuente: Elaboración propia

2.2.2.8 Ventajas y desventajas de la exportación directa:

a) Ventajas:

Una ventaja notoria es el mayor potencial de ventas que ha logrado mediante una exportación indirecta con los clientes y ejercer un mayor control de las operaciones, toda vez que la empresa local participa activamente en el negocio de exportación, siendo responsable del envío de mercadería al mercado de destino. Asimismo, permite el proceso de aprendizaje tanto en la investigación del mercado, contratación del transporte, tramitación aduanera, entre otros.

Así también la empresa puede incrementar su poder de negociación, al estar en contacto directo con los clientes y al tener conocimientos de las operaciones y del mercado, pudiendo fijar adecuadamente sus

precios, mejorar sus ventas e incrementar sus ingresos. Además, dicho conocimiento le permitirá a la empresa local, adaptarse a los cambios y requerimientos de los mercados de destino.

b) Desventajas:

Puede presentar la mayor dificultad de acceso a los mercados, toda vez que es la propia empresa local que se hace cargo de buscar el mercado, dar a conocer sus productos y contratar a los potenciales clientes.

Cabe indicar que la empresa local tendrá que realizar mayores gastos en la investigación de los mercados, en el marketing de sus productos y en la gestión del negocio, lo cual significa una mayor inversión de recurso de capital y de recursos humanos.

Asimismo, la empresa puede enfrentar mayores riesgos con respecto a contingencias en el proceso de exportación, como el caso de retrasos en entregas o falta de pago.

2.2.2.9 Etapas del proceso de exportación

Las etapas más comunes en el proceso de exportación según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo son:

- **Exportación Ocasional**

En este caso, la empresa únicamente se encargará de cumplir los pedidos esporádicos del exterior (contratos de maquila o subcontratación), que se le puedan presentar sin efectuar ninguna gestión o esfuerzo para su obtención.

En este sentido la empresa local no tomara una verdadera parte activa en la exportación de su producto pues actuara como si se tratara de una compra en el mercado local.

- Exportación Experimental

En este caso la empresa explora intencionalmente la posibilidad de exportar sin depender de pedidos esporádicos del exterior, utilizando generalmente la producción sobrante del mercado interno o de contra estación y dirigiendo sus esfuerzos hacia uno o pocos mercados exteriores.

Por lo general la empresa exportará indirectamente, utilizando intermediarios locales como agentes, casas de exportación trading companies, a efectos de explorar y determinar el potencial exportador de sus productos y estudiar el mercado de destino. En esta etapa la empresa local aun no cuenta con una cartera de clientes permanentes en el mercado extranjero, no teniendo por ende, compromisos a largo plazo.

- Exportación Regular

En caso que haya obtenido resultados satisfactorios en la anterior etapa del proceso de exportación, la empresa suele generalmente iniciar una etapa de mayor compromiso con recursos dirigidos a reforzar las operaciones de exportación reservando una mayor capacidad de producción para destinarla al mercado extranjero.

En esta etapa algunas empresas optarán por establecer Oficinas de Contacto e Información en los principales mercados de destino, cuya labor no es vender sino que constituyen un canal de comunicación con los clientes, control y apoyo a los intermediarios en aspectos logísticos y promocionales. Asimismo, sirven para recoger información sobre producto potenciales, oportunidades de nuevos clientes, la competencia entre otros.

- Filial de Ventas

Conforme la empresa vaya afianzando su actividad exportadora y consolidando su mercado extranjero, llegará al punto en el que deba

decidir si continúa exportando desde el país de origen, operando a través de intermediarios (agentes, distribuidores, entre otros) o pasa a establecer una filial comercial en el mercado de destino.

En esta etapa la empresa ejercerá control sobre la variable comercial del producto, haciéndose cargo de todas las fases de la política del mismo excepto de la marca, pues normalmente esta quedará en manos del cliente final.

- Subsidiaria de Producción

Esta suele representar la etapa final en la carrera internacional de una empresa exportadora. Una vez consolidada y desarrollada la empresa en el exterior, la empresa podría iniciar una etapa como empresa multinacional.

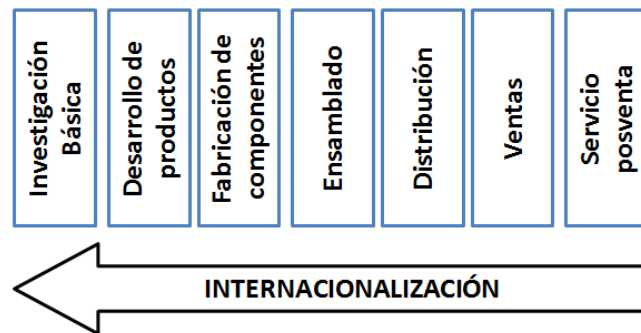
El interés de la empresa en invertir en instalaciones de producción se podría deber a la presencia de alguna o más de las condiciones que se detalla a continuación:

- La existencia de un gran mercado potencial que permita recuperar la inversión en un plazo acertado.
- La existencia de barreras o restricciones comerciales o a la exportación – importación de los productos.
- La presión del gobierno local a las empresas extranjeras para lograr su establecimiento o el ofrecimiento de incentivos para invertir en el país de destino, transferir tecnología, no utilizar divisas o importar productos terminados.
- Cuando los costos logísticos (fletes) resultan una parte importante dentro del precio final del producto, generando por la distancia o por el bajo valor intrínseco del bien, no compensándose su exportación.

- La existencia de recursos productivos en abundancia y a bajo precio en el mercado de destino con lo cual se pueden abaratar costos o incrementar la diferenciación, lo que le permitirá a la empresa penetrar mejor el mercado local e incluso exportar desde allí a otros mercados.

Grafico N°9: Internacionalización progresiva de las distintas actividades de la empresa

Internacionalización progresiva de las distintas actividades de la empresa.



Fuente: Jarrillo, J. y Martínez, E. Estrategia internacional, Mc. Graw Hill. 1999

2.2.2.10 La decisión de exportar

Al tener claros los conceptos sobre exportación internacionalización y todos los procesos que se originaron tras la globalización y que traen grandes beneficios a las empresas del mundo actual. Podemos tomar la decisión de exportar tras el análisis previo e identificación de los beneficios a obtener.

Jerez J. (2010) nos explica, que para tomar la decisión de exportar, no se precisa necesariamente tener una empresa muy dimensionada, ni de magnitud considerable, sino que lo que se requiere fundamentalmente es contemplar la posibilidad de acceder comercialmente a terceros mercados transnacionales, considerando, por parte de los directivos y responsables de la misma, las perspectivas y oportunidades de tal decisión y la correspondiente adecuación del plan estratégico de marketing al mercado con perspectivas de extrapolación, ponderando la decisión de exportar

como una nueva y positiva estrategia de mercado a incluir entre las decisiones estratégicas de funcionamiento a futuro.

La decisión de internacionalizar la empresa, que no es otra que la de hallar una respuesta alternativa al mercado doméstico, respondiendo al deseo natural de crecimiento es una toma de posición importante y completa. La exportación como expansión comercial repercute en los beneficios de la cuenta de resultados, pero a veces no está exenta de riesgos y no hay que olvidar que conlleva costos.

La decisión de exportar, de salir con los productos y servicios implica llevar a cabo con carácter preliminar, una estrategia bien analizada y detenidamente planificada como premisa previa, teniendo en cuenta que una determinación de esta naturaleza lleva aparejadas modificaciones en la planificación y diversificación de las ventas, en los volúmenes de producción, en la organización interna ante la nueva actividad emprendedora y en las previsiones financieras del proyecto.

Es muy importante, por consiguiente que antes de adoptar la resolución de internacionalizar la empresa hacer un exhaustivo análisis de las potencialidades para evaluar las ventajas y los inconvenientes de tal resolución empresarial y sopesar bien las variables internas que nos permitan o nos imposibiliten acometer nuevas operaciones con clientes extranjeros en mercados internacionales.

El primer listado de preguntas que debemos formularnos para iniciar el estudio que nos permita tomar una decisión consecuente podría ser del tipo siguiente:

- ¿Le iría mejor a la empresa si se internacionaliza?
- En el supuesto de internacionalizarse, ¿mejoraría su posición competitiva en el mercado?

- ¿Cuáles serían las ventajas competitivas que se alcanzarían en caso de aspirar a ser una empresa internacionalizada?

El Modelo de Marcel Mordezki establece, al analizar si la empresa está preparada para el nuevo reto de la internacionalización, siete preguntas sobre las que se debe dar una respuesta preliminar:

- 1) ¿El actual modelo de negocio ofrece la posibilidad de internacionalización?
- 2) Como decisión estratégica ¿existe disponibilidad de recursos para asignar a un proceso de internacionalización?
- 3) En las decisiones de mercado: ¿Qué países voy a seleccionar y mediante qué procedimiento?
- 4) En las decisiones de producto ¿Cuál de todo mi portafolio actual tiene mayores probabilidades de éxito en el mercado internacional?
- 5) En la decisión del modo de entrada: ¿Cuál será la más idónea con respecto al tipo de negocio, la decisión jurídica, el tipo de clientes o el nivel de servicio?
- 6) En la decisión de recursos humanos ¿Cómo afectará al esquema de la plantilla de la empresa la iniciación internacionalista?
- 7) En la decisión financiera ¿Cómo se financiará el presupuesto de la internacionalización?

La internacionalización de la empresa será, en última instancia, el resultado de considerar las ventajas y beneficios de toda índole que se deriven de una nueva situación más abierta y dinámica. Se rechazará pues de plano cuando, del análisis efectuado, no se desprendan sinergias favorables.

Una empresa sin experiencia que pretenda internacionalizarse debe empezar con uno o pocos mercados para después ampliar, de forma paulatina y progresiva, su radio de acción.

Es relativamente frecuente que el rito de iniciación en la expansión internacional de la empresa tenga lugar en mercados que se consideren afines por la proximidad y convergencia idiomática, cultural, económica, del entorno, o con pautas comerciales análogas y bien reconocidas.

Las estrategias o modo de acceder a otros países y que condicionan el proceso de internacionalización pueden ser:

- Exportaciones
- Inversión directa en subsidiarias de comercialización o producción
- Joint- venture (empresa conjunta)
- Licencias
- Franquicias

El profesor Gabriele Morello considera que el proceso de internacionalización de la empresa puede modelar en cinco fases secuenciales: exportación, alianzas estratégicas, sucursales, subsidiarias, empresas multinacionales. Cada fase tiene características y presenta problemáticas distintas. Otra modalidad de entrada en los mercados extranjeros es el “comercio electrónico” que presenta nuevas amenazas y oportunidades para las empresas y para los consumidores.

2.2.2.11 Estímulos o causas del proceso de internacionalización

Las ventajas para optar por la internacionalización de la empresa son múltiples y cada una contempla las que más pueden convenir a sus intereses de expansión. Los beneficios que conlleva la diversificación de mercados son innegables.

Tal como considera Jerez (2010) en su libro marketing internacional para la expansión de la empresa, la enumeración de good will que sirven de estímulo para la adopción de la toma de decisiones en internacionalizar la empresa podrían ser entre otros, los siguientes:

- *La posibilidad de incrementar el número de clientes potenciales:* La salida empresarial con sus productos y servicios a terceros mercados ubicados en otras zonas comerciales internacionales repercutirá en la práctica con la elevación estadística de los presumibles consumidores y de usuarios y el aumento de relaciones comerciales con empresas ubicadas en los diferentes mercados de recepción.
- *El crecimiento:* La motivación principal para iniciar la actividad internacional es considerar dicha posibilidad como una estrategia básica para la búsqueda del crecimiento.
- *La mejora de la calidad de los productos de sus fabricados:* La empresa tendrá que adaptar los controles de calidad de su producción a las exigencias y normativas del mercado d destino. Las empresas ganarán más competitividad accediendo a mercados más exigentes.
- *Diversificación de los productos:* Las pautas de consumo de los mercados potenciales obligarán a las empresas exportadoras, por una elemental medida estratégica de producto, a adecuar sus fabricados a los gustos culturales que sean los habituales y comunes en el mercado de acceso.
- *Superación y actualización de la gestión empresarial:* Para poder afrontar los nuevos retos derivados de la presencia en el exterior, que entrañan una necesaria mejora de gestión, a fin de superar con

éxito las dificultades y potencialidades de la nueva situación internacionalizada de la empresa.

- *La realización de stocks por el previsible aumento de las ventas:* La rotación de producto acabado y el exceso de existencias acumuladas pueden verse sensiblemente dinamizadas y reducidas con la nueva salida de producto a los mercados transnacionales.
- *Alargamiento de la parábola de vida del producto:* La prórroga de la vida útil del producto puede verse impulsada por la transferencia.
- *La posibilidad de competir con nuevas y diferentes empresas:* En un afán perfeccionista y de superación la salida otros mercados les permitirá el encuentro en el campo exterior de las operaciones mercantiles y la entrada en competitiva con empresas del mismo sector.
- *La reducción de costes:* A mayor volumen de producción y ventas se corresponden simultáneamente una amortiguación y rebaja de costes y una mayor amortización de gastos.
- *Diversificación del riesgo:* Con la apertura de nuevos mercados se elimina para la empresa el riesgo de los desequilibrios y amenaza de operar en un único mercado sin posibilidad de alternativa.
- *Posibilidad de expandir las operaciones hacia áreas con mejores beneficios sociales:* Se puede tomar muy en cuenta el beneficio resultante de una moderación salarial o de un excedente de mano de obra en el nuevo asentamiento.
- *Facilidad de acceso a materias primas:* Facilidad de incorporación de las materias primas a su proceso productivo con sus ventajas determinadas en términos de costes.

- *Posibilidad de entrar en contacto con mercados tecnológicamente más avanzados:* La salida al exterior puede permitir la familiarización y asimilación de nuevas tecnologías de última generación que poder incorporar a los sistemas de actividad.
- *Nueva imagen de marca:* Añadir a la cadena de valor una revalorización su imagen de marca más dimensionada y multimercado.
- *Posicionamiento competitivo:* Consigue un mejor posicionamiento dentro de la configuración competitiva añadida, incrementando así las relaciones de eficacia y confianza.
- *Innovación – competitividad*
- *Adecuación dimensional:* Estrategia de búsqueda del tamaño ideal diseñado por las expectativas empresariales como la idoneidad que se pretende.
- *Compensación a la estacionalidad:* Temporadas diferentes en países diferentes.
- *Existencia de una demanda cada vez más global:* Ante esta tendencia y el aprovechamiento de los nuevos sistemas cada vez más globales de distribución se facilitan los impulsos para la internacionalización.
- *Alcanzar mayor flexibilidad:* Lo que se logra mediante una mejor posición competitiva a través de la expansión internacional.

2.2.2.12 Condicionantes y recursos necesarios

Jerez J. (2010) identifica las principales barreras en el proceso de internacionalización y nos comenta acerca de los principales obstáculos en una empresa que puede encontrar un empresario en sus anhelos de llevar a cabo dicho proceso.

Entre los más comunes se encuentran:

– **Los recursos financieros:**

Para la internacionalización de toda empresa necesita suficientes recursos propios o créditos de fomento a la exportación que constituyan un fondo de maniobra imprescindible para llevar a efecto lo que sin su capacidad quedaría solo en el estudio y en el estadio del deseo.

A medida que la empresa avanza los recursos financieros necesarios para permitir su desarrollo aumentan.

– **La escasez de recursos humanos:**

Las empresas medianas y pequeñas no suelen contar en sus plantillas por lo general. Con personal cualificado, técnicos especializados, profesionales habilitados ni equipos humanos preparados para operar en el entorno internacional.

– **Diagnostico interno de la empresa:**

- ✓ Capacidad de producción y posibilidades de incrementarla.
- ✓ Organización logística para asumir compromisos en los mercados exteriores,
- ✓ Cuota de ventas en el mercado doméstico y posibilidades de ampliación.
- ✓ Normalizaciones y estandarizaciones de sus fabricados.
- ✓ Ventajas competitivas.
- ✓ Situación financiera.
- ✓ Plantilla.
- ✓ Razones y fundamentos para tomar la decisión de exportar.
- ✓ Análisis de las variables del marketing.

Desde el punto de vista de las distancias que se presentan, nos encontramos con dos magnitudes objetivas:

- Las distancias física
- Las distancias psicológicas

Ambas barreras que pueden influir en el poder de negociación ya sea por diferencia de culturas, distancias o por otras externalidades.

Otras barreras relevantes que nos plantea Jerez J. (2010) son:

- Barreras derivadas de la segmentación del nuevo mercado.
- Las barreras derivadas de la competitividad en costes en los hipotéticos mercados.

La falta de información suficiente sobre los nuevos mercados, como recurso clave e importante a veces supone la barrera del miedo a lo desconocido.

Finalmente, Jerez J. plantea como una traba irresoluble, a la incapacidad para construir ventajas competitivas a nivel internacional.

En muchos mercados el resultado del precio final no puede competir con las empresas locales o con los productos oriundos de terceros países con otras ventajas tecnológicas, económicas o sociales o de simple proximidad en el caso que la repercusión del coste de los fletes sea elevada.

2.2.2.13 Adaptación del producto para la internacionalización

Como podemos ver, las barreras que trae consigo la internacionalización son múltiples. Para lo cual una empresa debe desarrollar estrategias que le permitan minimizar riesgos y afrontar dichas barreras, generando oportunidades en vez de amenazas y fortalezas que contrarresten cada una de sus debilidades.

De esta manera la empresa puede saber qué productos comercializar y cuáles no, así como los mercados destino y los cambios que debe realizar para adaptar sus productos a él.

Jerez J. y García A. (2010) nos comenta acerca de las dos posiciones extremas que se señalan y que marcan las fronteras entre dos filosofías y estrategias distintas respecto a la política de producto: La estandarización contra la adaptación.

En términos prácticos se trata casi siempre de encontrar un punto de equilibrio entre las ventajas que ofrece la estandarización (principalmente la reducción de costes, en especial los de producción, aunque también los correspondientes a otros elementos del mix de marketing) y las que proporciona la adaptación que, con un mayor coste, atiende mejor a las características específicas del mercado y a las preferencias del consumidor.

La empresa internacional que se enfrenta a la entrada en un mercado extranjero, tiene ante sí las tres alternativas ya mencionadas para decidir qué productos comercializar en los mercados extranjeros es decir:

Puede elegir mantener los mismos productos que comercializa en su mercado nacional, sin cambios o con los mínimos a que le obligue la legislación del país objetivo. Puede modificar sus productos en mayor o menor grado al objeto de satisfacer mejor las preferencias de los potenciales consumidores.

Puede diseñar nuevos productos, o reformar los ya disponibles, en busca de una estandarización que resulte suficientemente aceptable en los numerosos, si no en todos, mercados extranjeros a los que se dirige. El objetivo es conseguir un producto, susceptible de tener éxito con carácter general, comercializado de manera más o menos uniforme.

Jerez J (2010) afirma un aspecto importante a la hora de valorar alternativas en una situación internacional de la empresa, según que esté iniciando su expansión internacional o bien se encuentre ya presente en varios mercados.

En el primer caso, si los planes de la empresa implican una amplia expansión a numerosos mercados, puede haber ventajas claras en diseñar productos que desde el primer momento se pretende dirigir a un mercado exterior lo más estandarizado posible, con objeto de acogerse a las economías de escala que existan, tanto en el terreno de la producción como en otras áreas del mix de marketing.

En el segundo caso, cuando la empresa se encuentra ya presente en numerosos mercados extranjeros y quizá de forma heterogénea, el problema puede ser el de reposicionar los productos existentes, con objeto de hacerlos apropiados a muchos de dichos mercados. El éxito de una u otra alternativa dependerá de los productos en cuestión, de los sensibles que sean a diferentes culturas y de los costes que implique que la adaptación o estandarización.

Una cosa es saber que los mercados exteriores son diferentes para nuestros productos y otra muy distinta saber cuándo es precisa una adaptación del producto y del resto del mix de marketing y en qué grado es precisa dicha adaptación.

La estandarización es en principio aconsejable cuando existen economías de escala en las áreas de fabricación, comercialización o investigación y desarrollo. La mejora de la competitividad susceptible de conseguirse por medio de estas economías puede ser una ventaja crucialmente importante para aquellas empresas que se enfrentan a competidores globales que también disfrutan de dicha ventaja.

Por su parte la adaptación representa una postura más fiel al espíritu del marketing, en cuanto a que en principio al menos es capaz de satisfacer

mejor las necesidades y demandas de los consumidores, ya que trata a los diferentes mercados de manera más individualizada.

Aunque la orientación de una empresa determinada sea de adaptación, siempre tratará de limitar esta por razones de coste. Y la estandarización tampoco se lleva a cabo de manera drástica, pues no se pueden perder de vista las peculiaridades del mercado en el que se desenvuelve la empresa.

Con independencia de la estrategia seguida, cada mercado extranjero debe analizarse cuidadosamente, a fin de evitar el intento de comercializar productos inadecuados en mercados mal conocidos, con la casi seguridad de cosechar fracasos.

La adaptación de productos (o servicios) es importante tanto para empresas grandes como pequeñas a medida que crece la competencia, simplemente intentar comercializar en el extranjero exactamente los mismos productos que en su día se desarrollaron para el mercado doméstico o intentar venderla exactamente de la misma forma, puede resultar muy poco efectivo.

La estandarización de productos (o servicios) conduce normalmente a ahorros en los costes de fabricación, lo cual aumenta los márgenes brutos pero puede mantener los precios competitivos a nivel internacional. Una idea bastante prevalente es que el aumento de la competencia internacional fuerza cada vez más a adoptar una estrategia de estandarización para conseguir mantener la competitividad.

De todas formas, el conflicto entre la adaptación para atender a segmentos más pequeños del mercado internacional (los de los países individuales) y la estandarización para conseguir reducir los costes (aplicando el mismo o casi el mismo mix de marketing en distintos mercados), no puede resolverse de manera simplista.

En cada caso habrá que valorar si las diferencias entre los mercados son lo suficientemente importantes como para justificar el mayor coste que implica la adaptación, adicional a la pérdida de ahorros que traería consigo la estandarización. Incluso si la política de una empresa dada es principalmente la estandarización (o la adaptación) las decisiones de marketing internacional frecuentemente deben ser un compromiso entre ambos extremo. No hay reglas fijas al respecto.

Algunos productos se pueden comercializar con éxito en mercados extranjeros sin apenas cambios, mientras que otros resultan imposibles por muchos cambios que se les hagan.

1) Adaptar las características de los productos

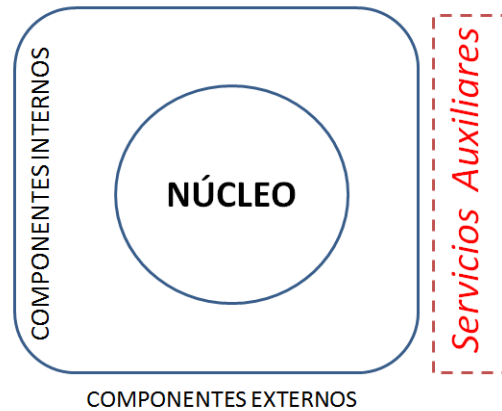
Conviene recordar que un producto (o servicio) incluye todos aquellos beneficios (físicos o psicológicos) que el consumidor o usuario obtiene del producto (o servicio) que adquiere.

Siguiendo a Philip Kotler, los componentes o elementos constituyentes de un producto, los que diferencian a unos productos de otros, se sitúan en alguna de las siguientes áreas.

El núcleo del producto, sus componentes internos, lo que determina su esencia lo que constituye la característica principal del producto y de la utilidad que este suministra al consumidor o usuario. Los componentes externos (el embalaje, marca, etiqueta, envase, etc.) Los servicios auxiliares (mantenimiento, servicio postventa, garantías, instrucciones de uso, ayuda a la instalación, condiciones de crédito, etc.)

Gráfico N°10: Componentes de un producto

COMPONENTES DE UN PRODUCTO



Fuente: Elaboración Propia

El precio es especialmente relevante ya que productos similares en cuanto a su núcleo, embalaje y servicios, pero con precios diferentes, pueden ser considerados por los clientes como productos distintos, de los cuales obtendrán una satisfacción también distinta.

Adicionalmente, a los mencionados componentes tangibles hay que añadir también los intangibles que contribuyen igualmente a la diferenciación del producto o servicio. Entre estos últimos se pueden incluir aspectos tales como el posicionamiento del producto, el país de origen, etc.

Un producto posicionado como de lujo puede no ser físicamente superior a otro posicionado a un nivel inferior, pero a pesar de ellos tendrá más valor que este a los ojos de los consumidores de su segmento será capaz de proporcionar a los clientes una mayor satisfacción y permitirá a la empresa un precio de venta superior.

La adaptación de productos puede centrarse en cualquiera de las tres áreas señaladas (núcleo, componentes externos y servicios

auxiliares) o en todas ellas, aunque en distinto grado según las peculiaridades del mercado y la política de la empresa a este respecto.

2) Factores que influyen en la decisión de adaptar o estandarizar el producto o servicio.

Así también Jerez J. (2010) determina 3 factores principales de influencia para la adaptación o estandarización del producto.

En general los factores que influyen en esta decisión pueden clasificarse en tres grandes categorías:

a) Los factores político – legales del mercado objetivo.

Generalmente de cumplimiento obligatorio, éstas son lógicas y relativamente sencillas de incorporar, como por ejemplo las normas de etiquetado que afectan al envase y al embalaje, tanto en lo que respecta a la información que se debe suministrar como al idioma utilizado, que debe ser el oficial del país importador.

Pero en otras ocasiones las reglamentaciones administrativas, estrictas y complicadas de cumplir, pueden actuar como auténticas barreras no arancelarias, mediante las cuales los países protegen sus industrias nacionales al dificultar o impedir la entrada de bienes extranjeros competidores.

Estas modificaciones debidas a normas legales suelen ser fáciles de identificar, ya que es suficiente acudir a los organismos oficiales del país importador que regulan la materia en cuestión. Sin embargo, su cumplimiento pueden resultar difícil, caro o administrativamente complejo, en especial cuando los gobiernos imponen estas normas con miras proteccionistas, tal y como se ha comentado con anterioridad.

b) Adaptaciones debidas a las características del producto y del consumidor

Cuando una empresa internacional se plantea la conveniencia o no de seguir una política más inclinada a la adaptación que a la estandarización de sus productos, debe responder a una serie de interrogantes respecto al comportamiento que puede esperarse de sus potenciales consumidores en los diferentes mercados objetivos.

- ¿Puede esperarse que las características de dichos consumidores sean más o menos homogéneas?
- El canal detallista al que se dirigirían esos consumidores, ¿sería también el mismo en los diferentes mercados objetivos?
- ¿Serviría el producto para satisfacer las mismas necesidades y deseos?
- ¿Se utilizaría el producto de la misma forma y en similares cantidades, o pueden esperarse grandes variaciones al respecto?
- ¿Serían iguales o similares los motivos de compra?
- La marca o marcas que se pretende utilizar ¿son conocidas? ¿puede esperarse una significativa lealtad por parte de los consumidores?
- La presentación y el embalaje del producto ¿serían válidos para los mercados objetivos?

- Las tradiciones y mentalidad de algunos de dichos mercados, ¿representarían un obstáculo, un elemento negativo para la introducción y aceptación del producto?
- Dadas las diferencias en poder adquisitivo de los diferentes mercados ¿Podría aplicarse el mismo o similar precio al consumidor?

Las respuestas a los interrogantes anteriores orientarán a la empresa internacional respecto a la conveniencia de estandarizar o adaptar los productos destinados a un grupo más o menos número de países. Este análisis sirve también para detectar con antelación posibles áreas conflictivas para la aceptación el producto y si ellos fuesen factibles, ponerles remedio mediante las medidas adecuadas.

c) Adaptaciones debidas a las características de la empresa internacional.

Al planear la entrada en un nuevo mercado, la empresa debe plantearse la idoneidad de los productos a comercializar y si el volumen de ventas y el nivel de precios que puedan conseguirse permitirán un beneficio suficiente, así como las alternativas de actuación posibles.

En forma esquemática se suelen identificar al menos tres alternativas:

- 1. Vender los mismos productos que el mercado nacional con el mínimo de cambios, prácticamente sólo aquellos que son obligatorios legalmente, es decir una estrategia de extensión del mercado doméstico:**

En general es el mercado nacional el prioritario y se considerarán las operaciones internacionales como secundarias. No se realizan grandes esfuerzos para adaptar el producto a las características del mercado exterior, más allá de aquellas que sean legalmente obligatorias.

A pesar de su aparente simplicidad de enfoque, se trata de un sistema que puede dar resultados satisfactorios, dependiendo del tipo de producto y de los mercados objetivo elegidos.

2. Adaptar la línea de productos a las necesidades específicas del nuevo mercado, es decir seguir una estrategia multidoméstica.

En esta línea, los planes de marketing comienzan a prepararse de forma individualizada para cada mercado, de la misma manera que el mercado nacional o domestico es objeto de un tratamiento individualizado. Por esta razón se habla entonces de una orientación multi doméstica o poli céntrica ya que en cada mercado se establece un centro de actuación más o menos autónomo.

Cuando se sigue esta orientación, las filiales extranjeras de la empresa internacional tienden a operar de manera independiente entre si a la hora de establecer sus objetivos y planes de marketing y a aplicar diferentes mix de marketing. Los productos se adaptan a cada mercado, sin mucha o ninguna coordinación con los demás mercados en los que la empresa internacional esté presente.

Los precios, la promoción y la distribución se deciden en función de la situación de cada mercado individual, sin prestar atención a posibles ventajas de estandarización sino que, al contrario lo que se persigue es la mejor adaptación a los requisitos de cada mercado para maximizar los resultados a título individual.

3. Diseñar productos estandarizados para todos o la mayoría de los mercados, es decir, seguir una estrategia global.

Las empresas globales enfocan su actuación mundial dirigida a un solo mercado, la sede central ejerce una fuerte autoridad y control y sitúa a gestores con responsabilidad global en todas las áreas funcionales, en las que se busca la eficiencia a través de economías de escala. La ganancia de eficiencia se puede originar mediante el diseño y el desarrollo de productos estandarizados, de buena calidad, que se vendan en un mercado global a precios razonables.

Originalmente, el concepto de marketing global se concentraba solo en la estandarización del producto y de la comunicación, y la propia idea de un marketing global era una alternativa viable solo cuando se consideraba que realmente existía un mercado auténticamente global.

Sin embargo, el concepto de marketing global puede extenderse cuando se aplica a un conjunto de mercados, que por la estandarización siempre que esta sea eficiente tanto desde el punto de vista de coste como de aceptación por el mercado.

Una cuestión importante a la hora de considerar estas alternativas es la situación internacional de la empresa, es decir, si está iniciando su expansión internacional o bien se encuentra ya presente en varios mercados; en el primer caso puede haber ventajas claras en diseñar productos que desde el primer momento se pretende dirigir a un mercado exterior lo más globalizado posible.

En el segundo caso, el problema puede ser el de reposicionar los productos existentes con objeto de hacerlos apropiados a muchos mercados. El éxito de una u otra alternativa dependerá de los productos en cuestión de lo sensibles que sean a diferentes culturas y de los costes que impliquen la adaptación o estandarización. Una cosa es saber que los mercados exteriores son diferentes para nuestros productos y otra muy distinta es saber cuándo es precisa una adaptación del producto y del resto del mix de marketing y en qué grado es precisa dicha adaptación.

3) Aceptación del producto

Desde el punto de vista de la innovación, en un producto Jerez J. (2010) analiza las siguientes características:

- Ventaja relativa del nuevo producto respecto al antiguo o al que se pretende sustituir.
- Compatibilidad con las normas, valores y comportamientos socialmente aceptados.
- Complejidad asociada al uso del producto.
- Posibilidad de probarlo, qué riesgo o coste implica la prueba del producto.

- Facilidad para que las ventajas o beneficios obtenidos del producto se comuniquen

En general, se considera que la tasa de difusión de un producto (la rapidez con la que se extiende su uso o consumo) es directamente proporcional a los aspectos 1, 2, 4 y 5; e inversamente proporcional al 3.

Cuando el producto se analiza en relación a estos cinco aspectos, pueden descubrirse percepciones del producto por parte del consumidor que afectan a su aceptación, lo que permite tomar medidas específicas para contrarrestar dichas percepciones negativas.

4) **Análisis de los componentes del producto**

Cuando se trata de identificar cuáles de esas características pueden o deben ser objeto de adaptación al nuevo mercado, resulta útil agruparlas en tres grupos, los ya mencionados componentes del núcleo, del envase y embalaje y de los servicios auxiliares. El conjunto de dichos componentes representa el total de satisfacción recibida por el consumidor y por lo tanto suministra una guía fiable acerca de la importancia que tengan los posibles cambios a introducir.

- Componentes del núcleo:

Estos componentes se refieren al producto físico, su diseño y las funciones principales que desarrolla. Cualquier cambio o adaptación de importancia en estos componentes puede ser complicado, caro y incluso puede llegar a desnaturalizar el producto, convirtiéndolo en algo totalmente distinto, de muy diferente valor para el consumidor.

Como componente del núcleo están:

- La función que cumple el producto, lo que hace.

- El diseño, es decir, cómo consigue cumplir con su función principal.
- El estilo, la imagen asociada a la posesión, uso o consumo del producto.

- Componentes externos, envase y embalaje:

Incluyen la marca, estilo de diseño, presentación, precio, embalaje y envase, etc. En esta área donde suele localizarse la mayoría de los cambios o adaptaciones por muy diferentes razones.

El diseño puede transmitir mensajes contraproducentes a los ojos de una cultura diferente.

Lo mismo puede ocurrir con los eslóganes publicitarios y las líneas de comunicación que, en caso de que se traduzcan, debe hacerse y verificarse con el mayor cuidado.

Entre los principales componentes están:

- Precio
- Imagen
- Etiqueta
- Marca
- Embalaje
- Envase

- Componentes de los servicios auxiliares:

Se refieren a aquellos pequeños y a veces no tan pequeños servicios, tales como garantías, ayuda a la instalación, mantenimiento, etc. Se aplican principalmente a los bienes

de equipo, maquinaria, instalaciones y similares, aunque también de consumo duradero.

Dependiendo del tipo de producto y del grado de desarrollo del país objetivo, esta área puede tener gran importancia.

- Garantía
- Condiciones de entrega
- Instrucciones de uso
- Ayuda a la instalación
- Servicio post-venta etc.

2.2.3 Calzado Peruano

2.2.3.1 Acerca del producto

El Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) en su reporte sectorial acerca de la Fabricación de calzado (2017) nos dice que en el mundo, los países que lideran las exportaciones de calzado son China, Vietnam, Italia, Bélgica y Alemania. Durante el 2015, la participación de estos países en la exportación mundial fue de 65,1%.

En el Perú, la producción de calzado se destina principalmente al mercado nacional, siendo los principales demandantes el sector construcción, servicios de protección y seguridad, limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines, así como el orientado al consumo personal.

El mercado de calzados en el Perú se caracteriza por ser bastante competitivo, con participación de variadas marcas tanto nacionales como extranjeras. Por otro lado, es un producto que ha dado espacio para la diferenciación (por género, por grupo étnico, por uso, entre otras) y que cambia temporada tras temporada siguiendo las últimas tendencias en moda. La industria del calzado en el Perú es un sector relevante en la economía por su participación y la generación de puestos de trabajo.

Se considera como una de las actividades minoristas más importantes. De hecho, las empresas peruanas dedicadas a la industria de calzado suman aproximadamente 4,500, de las cuales se determina que solamente el 20% son formales y el 80% restante son informales. Renán Meneses, Gerente General de Payless Shoesource, estima que esta industria mueve anualmente US\$500 millones en todo el Perú, de esta cifra, US\$350 millones corresponden a mercado informal y contrabando. Además, ésta cadena productiva tiene un efecto multiplicador sobre otras ramas de la economía nacional.

Sin embargo, durante el año 2009 la industria del calzado se contrajo, debido al lento crecimiento de la producción. La principal razón es que esta industria es altamente globalizada y, por ende, altamente sensible a los cambios en la competitividad internacional y el dinamismo de las economías internacionales. Prueba de esto, es el gran deterioro de la industria a raíz de la crisis financiera mundial.

Durante los últimos años, la evolución de la producción de calzado ha tenido un comportamiento variable. Presentando las tasas de crecimiento negativas más significativas en los años 2005 y 2006. Entre el 2007 y 2009, experimentan tasas de crecimiento altamente positivas.

Posteriormente, los años 2010 y 2011 obtuvieron resultados negativos, al igual que en el año 2014 y 2016. Los años 2012, 2013 y 2015 muestran tasas de crecimiento que fluctúan entre 3% y 7%. Todo ello gráfica un comportamiento irregular en los últimos 10 años.

En cuanto al comercio exterior, durante el periodo 2006-2016, las importaciones peruanas, han superado significativamente a las exportaciones en todos los años, es decir el saldo de la balanza

comercial de calzado ha sido negativo durante la última década.

Las importaciones de calzado, han provenido principalmente de China, Vietnam, Brasil, Indonesia e India. En tanto las exportaciones peruanas de calzado se destinaron esencialmente a Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y México.

a. Potencial del producto

Pro Chile (2007) en su Estudio de mercado Calzados – Perú refiere que la demanda por calzados en el Perú difícilmente decrecerá, más bien tenderá al aumento, debido al uso diario de estos y al aumento de los estándares de vida, recordemos que se trata de una economía que mantiene un crecimiento sostenido y uno de los mayores en la región. Un estudio de la Asociación Brasileña de Empresas de Componentes para Cuero y Calzado (Assintecal) predice que cada peruano consume 2.2 pares de zapatos al año, 0.5 unidad más que en el año 2005, cuando se consumía en promedio 1.7 pares anuales. Así, el mercado alcanza los 61.6 millones de pares de zapatos al año.

Adicionalmente, una encuesta de Trabajando.com a más de 2,800 personas revela que para los peruanos es relevante vestir de manera adecuada en el trabajo, razón por lo cual, un 33% de los peruanos gastan hasta 30% de su sueldo en vestuario y calzado para ir a trabajar, otro 33% invierte hasta un 20% de su salario; el 22%, hasta un 10%; y finalmente el 12% gasta más de un 30% en vestimenta de trabajo.

Otro factor que alienta la demanda de calzados es la expansión de la industria de centros comerciales, especialmente en Lima. Actualmente existen 21 nuevos proyectos a nivel nacional, que dan espacio a 6,000 nuevas tiendas.

b. Canales de comercialización y distribución utilizados

El consumidor final puede adquirir el producto a través de las siguientes formas de comercialización:

- Comercio Minorista: dentro de esta categoría encontramos tiendas especializadas muy distintas entre sí, diferenciándose en el segmento de consumidores que atienden. En general se trata de tiendas de tamaño

mediano y con posicionamiento de precio medio, pero también existen, y cada vez en mayor cantidad, tiendas tipo boutique que comercializan calzado en segmento medio-alto y alto. Las cuales pueden funcionar de manera independiente o ser parte de una cadena de calzados, nacional o internacional, por ejemplo: Bata, Guante, Hush Puppies y Foresta.

- Grandes Tiendas: se encuentran en pleno auge, las más representativas son Ripley y Saga Falabella. En estas tiendas encontramos grandes departamentos de calzados, ubicados en diferentes sectores de la tienda, de acuerdo al segmento de que se trate: Varones, Mujeres, Infantil y Deporte. El calzado suele estar presentado en grandes traseras y también exhibido sobre mesones. En esta sección, encontramos asientos y espejos donde probarse el calzado.

- Venta por catálogo: esta forma de distribución acapara en el Perú una baja cuota de mercado. La venta a través de catálogo suele tratarse de segmento medio y medio-bajo, con escasa presencia de marcas reconocidas.
- Mercados: dentro de los mercados se procede a la venta de todo tipo de producto, desde alimentos, vestuario y calzado entre otros. Está orientado a los sectores de más bajo poder adquisitivo de la población.

2.2.3.2 Estructura productiva

a. Proceso productivo

El IEES (2007) en su reporte sectorial acerca de la fabricación de calzado nos describe el proceso de fabricación de calzado de manera general mediante un gráfico que muestra distintas etapas:

Gráfico N°11: Proceso productivo resumido de la elaboración de calzado



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

La primera etapa consiste en el adecuado almacenamiento de materiales, el cual inicia con la recepción de los insumos necesarios para el proceso de fabricación. Estos deben ser clasificados y ordenados según el tipo de material, tales como: cuero, piel sintética, lona, tintas, lacas, suelas, adhesivos, etc. Asimismo, es de especial consideración para la empresa realizar un inventario de todos los insumos a ser usados.

La siguiente etapa es el transporte al área de proceso, la cual consiste en transportar todos los materiales almacenados destinados para la elaboración del calzado al área de producción. Acto seguido se procederá al corte de las piezas, estas piezas estarán hechas en base a la moldura, esta es de acuerdo con la medida requerida para dar forma al cuero, lona o material base del calzado, según el modelo diseñado por la empresa o de manera externa a ella.

Una vez realizado el corte de las piezas, estas deben ser unidas de acuerdo al lote para su elaboración posterior.

Luego de culminadas las etapas anteriores se procede con el maquinado de corte, dentro de esta etapa encontraremos los siguientes procesos:

- Encasquillar: se refiere a la colocación del casquillo, que es la pieza que da forma y soporte a la punta del calzado, y el contrahorte, pieza que rodea el talón y cumple la misma función que el casquillo.
- Foliado: consiste en la impresión en los forros, los cuales deben estar identificados con el número de lote, modelo, número de par, tamaño o medida del calzado.
- Grabado: consiste en imprimir la marca de la empresa en la plantilla del calzado.
- Perforado: según el diseño del calzado y especificación de la empresa, este puede variar en forma cuantitativa.

Después de realizar los procesos contenidos en el maquinado de corte, la siguiente etapa es el montado, aquí se montarán las piezas para darle forma al calzado. Esta etapa inicia con la selección de la horma de acuerdo a su numeración, luego se fijará la planta mediante clavos y cemento, cuya finalidad es presionar la fijación de tal manera que el calzado quede seguro y correctamente realizado. Asimismo, se deben montar las puntas y talones, asentándolos con la horma con el fin de que el calzado quede perfectamente conformado.

Para culminar con la conformación completa del calzado, se realiza el ensuelado, el cual es realizado por proceso de pegado. Consiste en marcar las suelas, para luego continuar con el cardado, que es la parte de la suela que se ha de pegar al corte en una máquina especial para hacer las hendiduras cuyo fin es que el pegamento se impregne mejor para poder realizar el pegado de la suela con éxito. Existen diferentes procesos mediante los cuales se pueden realizar la unión de la suela con el cuerpo del calzado, como el pegado y cosido. Usualmente para el pegado se utilizan los adhesivos de poliuretano, puesto que proporcionan mayor durabilidad de unión de la suela con el calzado. Es importante considerar que para el pegado se debe incrementar la temperatura en una máquina destinada a pegar la suela a presión durante 30 segundos, aproximadamente. Finalmente se desmonta la horma.

Los siguientes procesos serán de control de calidad, aquí encontraremos que se deben realizar los acabados que no es más que pegar las plantillas, pintar los cantos de suelas y forros, ejecutar el lavado del corte y forros con un jabón especial, el cual desmancha el zapato de todos los residuos que se impregnan durante el proceso productivo. Además, se debe pigmentar el calzado, con el objetivo de uniformizar el color, retocándolo con laca para darle brillo.

Finalmente, se procede a empacar el calzado, imprimiendo el número de modelo del calzado, talla y guardando el producto terminado en cajas de cartón, como es realizado en forma general. Estas cajas son almacenadas como productos terminados, las cuales serán clasificadas por estilo y número para una rápida y fácil identificación del calzado.

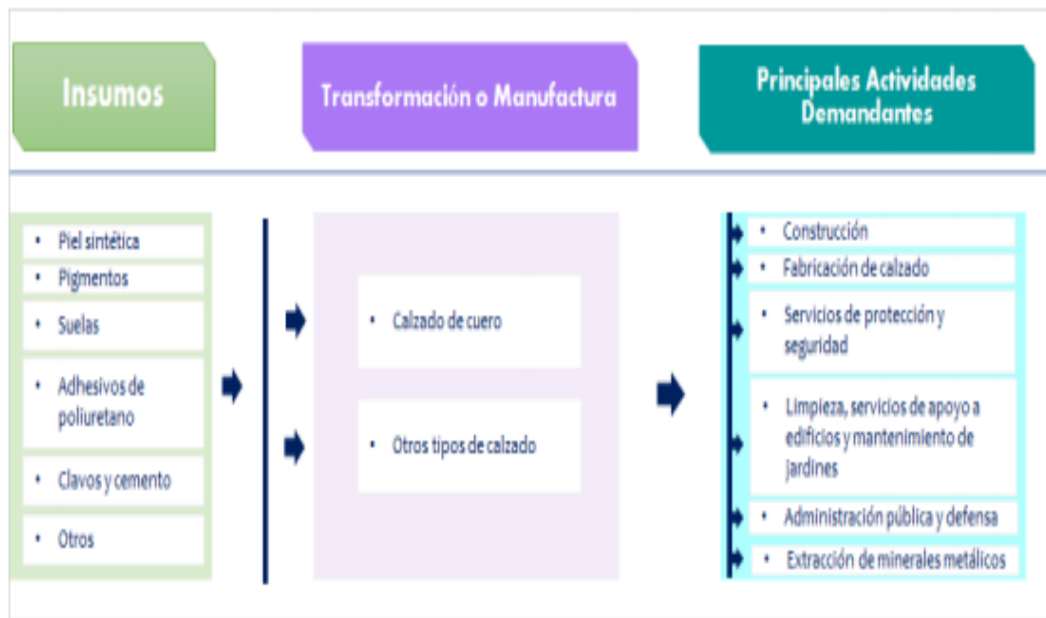
El proceso descrito es el tradicional, pero pueden existir otros procesos que utilizan diversas empresas para fabricar calzado.

b. Cadena productiva

De igual modo la cadena productiva según el IEES (2007) se resume de manera simple mediante el siguiente gráfico donde se observa que la producción de calzado, tanto de cuero como de cualquier otro material, involucra la participación de otras industrias que proveen de insumos para la fabricación de dicho bien, entre ellos se encuentra a la piel sintética, la cual es extraída del sector pecuario, caucho, pigmentos, suelos, adhesivos de poliuretanos, clavos, cementos, etc.:

Así también se detalla a los principales demandantes de calzado, tanto de cuero como de otro material, destacando el uso especial por parte de la construcción, servicios de protección y seguridad, limpieza, servicios de apoyo a edificios, mantenimiento de jardines, administración pública y defensa, extracción de minerales metálicos, hogares, entre otros.

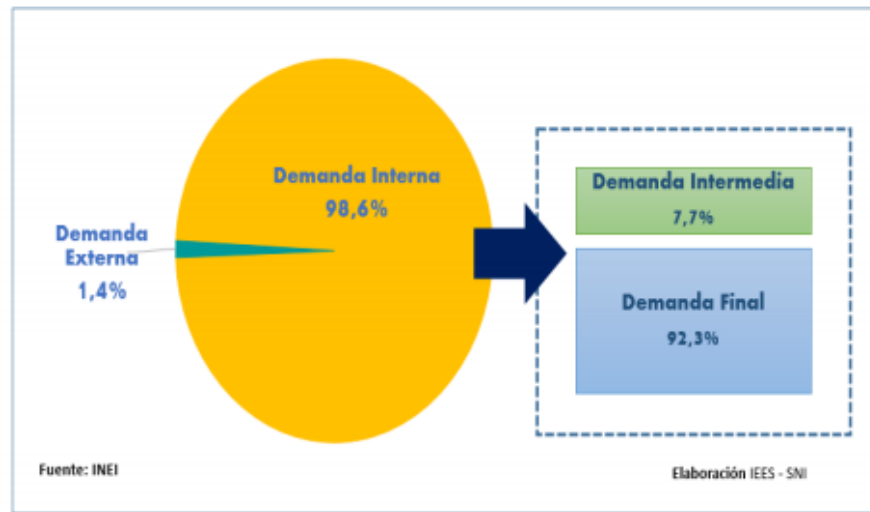
Gráfico N°12: Estructura simplificada de la cadena productiva de calzado



Extraído de: *Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)*

En el mercado peruano, la producción de calzado, tanto de cuero y otro tipo de calzado, se destina mayoritariamente al mercado interno. Según datos del Cuadro de Oferta Utilización publicado por el INEI, la demanda interna representa el 98,6% del total producido por la industria de fabricación de calzado de cuero y otro tipo de calzado, dominado en mayor medida por la demanda final (92,3%). Al mercado externo, sólo se destina el 1,4% de la producción nacional. Es importante mencionar que en el Perú, la mayoría de la producción se destina al consumo de los hogares.

Gráfico N°13: Destino de la producción de calzado



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

El mercado nacional es el principal demandante de la producción de calzado, tanto de cuero como de otro material. Su uso es importante en el sector construcción, fabricación de calzado, servicios de protección y seguridad, limpieza y servicios de apoyo a edificios y de mantenimiento a jardines, administración y gestión pública, hogares, etc.

De acuerdo con los datos del Cuadro de Oferta y Utilización del INEI, en el Perú, el calzado, ya sea de cuero o de otro material distinto a este, son demandados principalmente por la construcción, actividad que consume el 34,4% de la producción total de calzados. Le siguen los mismos fabricantes de calzado que representa el 18,7%, servicios de protección y seguridad (8,9%) y limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines (7,0%). También demandan la administración pública y defensa (6,0%), extracción de minerales metálicos (4,9%), industria básica de hierro y acero (3,3%).

En menor cuantía, la producción de calzado también es demandado por los que fabrican aserrados, acepilladura y hojas de madera, otras industrias manufactureras, comercio, educación pública, salud privada, arte, entretenimiento y esparcimiento, entre otras actividades de servicios personales

en un 0,5%. Y en menor parte las actividades de apoyo a la extracción de petróleo y gas natural (0,3%).

Gráfico N° 14:
Principales actividades económicas demandantes de calzados de cuero y otros –
participación porcentual



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

En menor cuantía, la producción de calzado también es demandado por los que fabrican aserrados, acepilladura y hojas de madera, otras industrias manufactureras, comercio, educación pública, salud privada, arte, entretenimiento y esparcimiento, entre otras actividades de servicios personales en un 0,5%. Y en menor parte las actividades de apoyo a la extracción de petróleo y gas natural (0,3%).

2.2.3.3 Producción industrial – Evolución de la producción

a. Índice de producción manufacturera

El desempeño de la producción de calzado, medido a través del seguimiento del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera elaborado por PRODUCE, el cual se construye de manera mensual, y utiliza como insumo principal la información de una muestra de empresas que se dedican a fabricar diversos productos industriales,

entre ellos, calzado muestra que la producción de calzado ha sido volátil los últimos años.

Durante el periodo 2004-2016 se observa expansiones y retrocesos en su actividad productiva. El 2005 y 2006 alcanzaron registros negativos del orden de 18%, posteriormente se observa una fuerte recuperación entre el 2007 y 2009.

A partir del 2010 el sector de calzado registra tres años de crecimiento (2012, 2013 y 2015), pero también obtiene cifras negativas en el 2010, 2011 y 2014. En el 2016 experimenta un leve crecimiento de 0,2%.

Grafico N° 15: Variación anual del índice de volumen físico de la producción manufacturera de calzado(%)



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

Durante el periodo 2007-2009, se registraron las tasas de crecimiento positivas más altas. Por otro lado encontramos que previo al periodo anterior, en los años 2005 y 2006, presentan las tasas más bajas.

b. Precios

La evolución de los precios al consumidor de calzado en Lima Metropolitana entre el 2011 y el 2016, muestra un crecimiento relativamente constante alrededor de 2%, con lo cual acumula un incremento de precios de 8,9% en los últimos cuatro años.

Grafico N° 16: Precios al consumidor de calzado en Lima Metropolitana (variación porcentual)



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

Para el caso de precios de calzado en el mercado exterior, se analizan los precios promedio de exportación e importación de las principales partidas arancelarias relacionadas a la producción de calzado. El siguiente cuadro detalla las partidas arancelarias consideradas en el informe.

Tabla N° 3: Descripción de principales partidas arancelarias de calzado

Partida	Descripción de Partida
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares; ni se haya formado con diferentes.
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material téxtil.
6405	Los demás calzados.
6406	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

- Precio de importación

Las partidas arancelarias detalladas en el cuadro agrupan a los principales calzados importados por el Perú. El cuadro, muestra el precio promedio de importación y permite verificar que la partida que agrupa los calzados con suela de caucho, plástico, cuerpo natural o regenerado y parte superior de cuero natural registra el mayor precio promedio de importación. En el 2015, este precio fue de 21,9 y en el 2016 fue de 20,0 dólares por kilogramo.

Tabla N° 4: Precio de importación de principales partidas arancelarias de calzado (U\$/kg)

Partida Arancelaria	Descripción de Partida	2012	2013	2014	2015	2016
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.	22,5	22,8	22,1	21,9	20,0
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil.	14,0	15,5	15,7	15,5	16,1
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	13,2	13,8	14,5	14,8	14,2
6405	Los demás calzados.	25,6	19,4	17,4	14,7	13,3
Resto de Partidas		4,0	4,0	3,7	3,4	3,3

Fuente: Infotrade Elaboración: IEES-SNI

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

- Precio de exportación

El cuadro detalla el precio promedio de exportación de las partidas arancelarias más importantes de calzado. Se verifica que el mayor precio lo presenta el grupo de calzado con suela de caucho, plástico, cuerpo natural o regenerado y parte superior de cuero natural (partida arancelaria 6403).

Tabla N° 5: Precio de exportación de principales partidas arancelarias de calzado (U\$/kg)

Partida Arancelaria	Descripción de Partida	2012	2013	2014	2015	2016
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.	26,9	28,5	33,5	30,6	26,7
6405	Los demás calzados.	17,8	12,3	13,4	14,1	15,0
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil.	11,7	11,4	10,6	10,4	10,0
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	13,2	11,3	10,6	9,8	6,2
Resto de Partidas		4,5	5,1	4,4	4,4	4,2

Fuente: Infotrade Elaboración: IEES-SNI

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

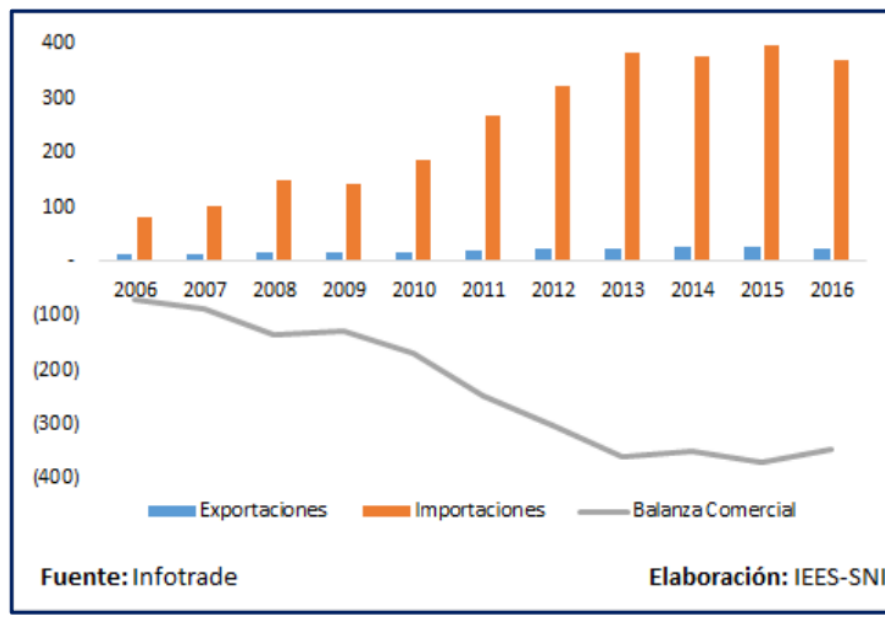
2.2.3.4 Balanza comercial

En el comercio internacional, los flujos comerciales son las compras y ventas de bienes y servicios entre países. Estos flujos, pueden ser representados en la balanza comercial, la cual mide la diferencia entre exportaciones e importaciones. De acuerdo al resultado que se obtenga en la balanza comercial determinaremos si el país es exportador neto (balanza comercial positiva) o importador neto (balanza comercial negativa).

En el Perú, la balanza comercial de calzado ha tenido una tendencia negativa, la cual se ha acentuado a partir del año 2010.

Al cierre del 2016, la balanza comercial de calzado fue deficitaria, es decir negativa y alcanzó los US\$ 347 millones, resultado que se sustenta en un aumento de las exportaciones y una disminución de las importaciones. Cabe resaltar que en el 2015 se registró el mayor valor de importaciones de calzado del periodo comprendido entre los años 2006 – 2016.

Gráfico N° 17: Balanza comercial de calzado (Millones de U\$)



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

a. Principales socios comerciales

Durante el 2016, el comercio exterior peruano de calzado, estuvo concentrado en diez países. En cuanto a las importaciones, el 91,8% de las compras de calzado se concentran en cinco países: (1) China: 54,2%, (2) Vietnam: 18,8%, (3) Brasil: 10,2%, (4) Indonesia: 7,0% y (5) India: 1,6%. En tanto, para el mismo periodo, el 82,7% de las exportaciones de calzado, se destinaron a (1) Chile: 27,0%, (2) Estados Unidos: 18,7%, (3) Colombia: 18,0%, (4) Ecuador: 15,8% y (5) México: 3,3%.

Tabla N°6: Comercio exterior de calzado

IMPORTACIONES				EXPORTACIONES			
Valor CIF (US\$)				Valor FOB (US\$)			
PAÍS DE ORIGEN	2014	2015	2016	PAÍS DE DESTINO	2014	2015	2016
China	240 363 197	242 246 724	200 264 128	Chile	6 944 147	7 054 946	6 054 972
Vietnam	51 950 039	58 103 002	69 471 873	Estados Unidos	3 195 016	3 719 445	4 184 037
Brasil	29 636 254	31 071 544	37 609 375	Colombia	5 914 356	4 263 067	4 026 521
Indonesia	23 056 925	28 726 025	25 850 732	Ecuador	5 210 859	4 723 961	3 528 111
India	4 708 143	7 151 750	5 908 200	México	1 418 541	1 399 808	730 243
Resto	29 468 496	29 871 801	30 456 936	Resto	5 763 890	6 113 471	3 873 128
TOTAL	379 183 053	397 170 846	369 561 243	TOTAL	28 446 809	27 274 698	22 397 012

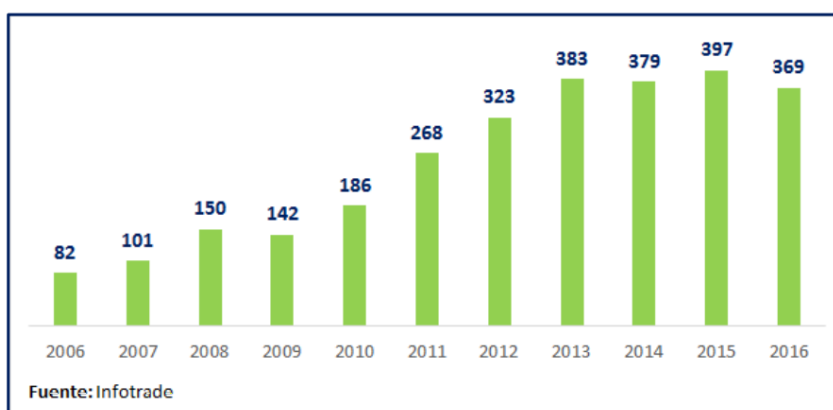
Fuente: Infotrade
Elaboración: IEES-SNI

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

b. Importaciones

Las importaciones de calzado han alcanzado el promedio anual de US\$ 252,7 millones durante la última década. Para el periodo que va de 2006-2010, este promedio llegaba a los US\$ 132,2 millones. En el periodo 2011-2015, el nivel de importación aumentó y el promedio es de US\$ 350 millones anuales. Al 2016, las importaciones de calzado alcanzaron los US\$ 369 millones.

Gráfico N°18: Importación de calzado 2006-2016 (Millones de US\$)

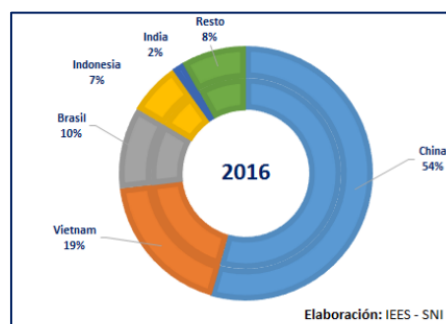


Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

- Importación por producto y país

Gráfico N°19: Importación de calzados por país de origen en el 2016 (%)

“El 91,8% de las importaciones de calzados, proviene de cinco países: China (US\$ 200,3 millones), Vietnam (US\$ 69,4 millones), Brasil (US\$ 37,6 millones), Indonesia (US\$ 25,9) e India (US\$ 5,9 millones).”



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

Por producto, la importación de calzado se concentra principalmente, en el grupo de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil (US\$ 156,2 millones), seguido del grupo de los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico (US\$ 127,6 millones).

El Perú, durante el 2016, importó del mercado chino, especialmente productos del grupo conformado por calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil (US\$ 90,6 millones). En tanto, las importaciones realizadas a Vietnam predominaron los calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero textil (US\$ 40,6 millones).

Para el mismo periodo, de Brasil, provino principalmente los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico (20,8 millones). En tanto, de Indonesia, durante el 2016, se importó calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil (US\$ 13,4 millones).

Tabla N° 7: Importación de calzado por partida arancelaria y país de origen

Partidas / Países	Valor CIF (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil						
Sub Total	140 778	160 758	156 231	8 990	10 375	9 700
China	98 442	107 378	90 638	6 942	7 792	6 686
Vietnam	23 812	29 562	40 635	985	1 173	1 626
Indonesia	11 368	12 977	13 422	450	554	565
Brasil	3 939	5 779	6 655	165	301	377
Ecuador	1 721	1 750	1 331	370	380	286
Resto de países	1 497	3 313	3 255	79	174	160
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico						
Sub Total	133 154	140 017	127 609	9 213	9 468	9 000
China	88 750	90 637	74 805	6 184	6 237	5 481
Brasil	17 307	18 123	20 788	1 037	1 280	1 516
Vietnam	11 398	11 929	13 755	473	510	609
Indonesia	6 440	8 889	7 799	306	399	375
Camboya	883	2 353	3 167	48	119	182
Resto de países	8 376	8 086	7 295	1 166	924	837
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural						
Sub Total	87 454	79 958	74 062	3 955	3 656	3 702
China	43 519	36 100	29 062	2 256	1 999	1 955
Vietnam	16 721	16 552	15 035	670	625	577
Brasil	7 228	5 988	8 759	213	172	301
Indonesia	5 247	6 851	4 622	206	264	199
India	4 004	4 634	4 141	212	253	204
Resto de países	10 736	9 833	12 444	398	343	466
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.						
Sub Total	9 421	8 537	6 243	1 864	1 954	1 528
China	6 522	5 121	3 432	1 542	1 578	1 154
Brasil	1 160	1 124	1 380	172	196	256
Italia	466	602	593	42	56	48
Colombia	581	373	301	56	35	22
Polonia	95	107	160	9	11	18
Resto de países	596	1 210	378	42	79	31
Resto de partidas						
Sub Total	8 375	7 901	5 416	2 245	2 212	1 510
Ecuador	4 621	4 274	2 604	1 961	1 909	1 232
China	3 129	3 011	2 326	196	212	208
México	184	209	113	44	58	32
Bélgica	-	35	71	-	2	5
Croacia	21	62	54	0	1	1
Resto de países	420	310	247	44	29	33
Total general	379 183	397 171	369 561	26 268	27 664	25 440

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

- Importación por empresa

En el cuadro se detalla el Top 5 por monto importado de calzado en el 2016. Durante el transcurso de ese año la participación de cinco empresas en el total importado de calzado fue de 42,9%. Este ranking, es liderado por la empresa Adidas Chile Limitada (Sucursal del Perú), con una participación 13,4%, seguida de Equiperu S.A.C. con 10,0%,

Empresas Comerciales S.A. y/o Emcomer S.A. con 8,8%, seguido de KS
Depor S.A. con 6,2% y de Saga Falabella con 4,5%.

Tabla N° 8: Principales empresas importadoras de calzado

EMPRESA	Valor CIF (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
ADIDAS CHILE LIMITADA SUCURSAL DEL PERU	35 721	46 075	49 651	1 466	1 982	2 380
EQUIPERU S.A.C.	28 040	32 575	37 029	813	926	1 099
EMPRESAS COMERCIALES S.A. Y/O EMCOMER S.A.	32 456	33 703	32 371	2 371	2 548	2 542
KS DEPOR S.A.	27 888	26 687	23 089	1 444	1 319	1 200
SAGA FALABELLA S A	18 776	18 019	16 649	1 150	1 140	1 052
Resto de empresas	236 302	240 113	192 488	19 024	19 750	15 610
TOTAL IMPORTACIONES	379 183	397 171	369 561	26 268	27 664	25 440

Fuente: Infotrade Elaboración: IEES-SNI

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

Adidas Chile Limitada (Sucursal del Perú), compañía trasnacional y una de las más grandes compañías de calzado deportivo en el mundo, registró al 2016, importaciones de US\$ 49,6 millones, en calzado, concentrados principalmente en los calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil.

Para el mismo año, EQUIPERU S.A.C. registró un monto importado de US\$ 37,0 millones. Asimismo, la empresa EMCOMER S.A., registró un monto importado de US\$ 32,4 millones, continua KS Depor S.A. y Saga Falabella S.A. con US\$ 23,1 millones y US\$ 16,5 millones, respectivamente.

En el siguiente cuadro se puede visualizar las importaciones que se han realizado de acuerdo a cada partida arancelaria para mayor detalle:

Tabla N° 9: Importación de calzado por partida arancelaria y empresa

Partidas/ Empresas	Valor CIF (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil						
Sub Total	140 778	160 758	156 231	8 990	10 375	9 700
ADIDAS CHILE LIMITADA SUCURSAL DEL PERU	24 849	29 985	30 903	967	1 229	1 354
EQUIPERU S.A.C.	11 929	12 567	18 271	321	323	501
EMPRESAS COMERCIALES S.A. Y/O EMCOMER S.A.	9 023	12 074	11 709	688	948	983
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	7 776	10 832	7 903	874	1 258	865
KS DEPOR S.A.	6 883	6 658	6 577	403	374	361
Resto de empresas	80 319	88 640	80 868	5 737	6 243	5 636
Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico						
Sub Total	133 154	140 017	127 609	9 213	9 468	9 000
EMPRESAS COMERCIALES S.A. Y/O EMCOMER S.A.	17 624	17 120	15 930	1 258	1 219	1 199
ADIDAS CHILE LIMITADA SUCURSAL DEL PERU	7 356	10 455	12 278	337	487	690
EQUIPERU S.A.C.	8 540	11 765	11 340	236	326	341
SAGA FALABELLA S A	8 255	5 444	7 422	595	524	537
INDUSTRIAS WINDSOR S.A.C.	7 434	8 746	6 632	600	751	648
Resto de empresas	83 945	86 488	74 008	6 187	6 161	5 585
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural						
Sub Total	87 454	79 958	74 062	3 955	3 656	3 702
KS DEPOR S.A.	15 966	13 613	10 708	693	506	429
EQUIPERU S.A.C.	7 571	8 241	7 419	256	278	257
ADIDAS CHILE LIMITADA SUCURSAL DEL PERU	3 517	5 618	6 471	162	266	336
EMPRESAS COMERCIALES S.A. Y/O EMCOMER S.A.	5 247	4 104	4 436	368	311	324
SAGA FALABELLA S A	4 783	4 648	3 909	187	192	155
Resto de empresas	50 371	43 733	41 120	2 289	2 103	2 202
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.						
Sub Total	9 421	8 537	6 243	1 864	1 954	1 528
GAFAVI S.A.C.	195	286	363	79	112	135
JUAN LENG DELGADO S.A.C.	293	238	317	27	27	42
LA VARESINA S A	174	201	252	23	25	30
INDUSTRIAS MANRIQUE S.A.C.	95	161	302	15	29	50
ULITEX SOLE PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	18	179	267	1	9	14
Resto de empresas	8 646	7 472	4 743	1 720	1 751	1 257
Resto de partidas						
Sub Total	8 375	7 901	5 416	2 245	2 212	1 510
VENUS PERUANA S.A.C.	4 774	4 268	2 598	1 982	1 908	1 231
HIPERMERCADOS TOTTUS S.A	589	496	398	23	26	24
ASOCIACION COMUNION PROMOCION DESARROLLO	358	541	355	37	59	39
OLA Y MONTAÑA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	20	470	315	1	23	14
SAGA FALABELLA S A	334	212	189	17	13	11
Resto de empresas	2 299	1 916	1 560	186	182	192
Total general	379 183	397 171	369 561	26 268	27 664	25 440

Extraído de: Reporte sectorial enero 2017 – (IEES)

c. Exportaciones

Durante el 2016, las exportaciones de calzado alcanzaron los US\$ 22,4 millones, cifra menor en 17,9% a la registrada en el año 2015, comportamiento que se originó por los menores despachos de calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material natural, grupo de productos que descendió en 17,7%.

Gráfico N°20: Exportaciones de calzado (Millones de US\$)



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

En el 2016, la exportación de calzado se destinó principalmente a Chile (US\$ 6,1 millones), Estados Unidos (US\$ 4,2 millones), Colombia (US\$ 4,0 millones), Ecuador (US\$ 3,5 millones) y México (US\$ 730 mil). Estos cinco países, concentran el 82,7% del total exportado de calzado.

Gráfico N° 21: Exportaciones de productos de calzado por país de destino 2016 (porcentaje)



Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

- Exportación por producto y país

La exportación de calzado, durante el 2016 se concentra en mayor medida, en calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (US\$ 7,4 millones), seguida de la exportación del grupo conformado por los calzados con suela de

caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil (US\$ 5,2 millones).

Hacia Estados Unidos, Chile y Canadá, se exportó básicamente calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural. En el 2016, se exportó al mercado estadounidense un total de U\$ 3,5 millones en este grupo de calzados, cifra mayor en 18,7% respecto al año anterior. En cuanto al volumen, pasó de 64 toneladas a 69 toneladas, es decir se incrementó en 7,4% respecto al 2015.

Tabla N° 10: Exportación de calzado por partida arancelaria y país de destino

Partidas/Paises	Valor FOB (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural						
Sub Total	7 567	8 990	7 396	226	294	277
Estados Unidos	2 105	2 974	3 532	54	64	69
Ecuador	1 372	815	825	51	28	26
Chile	832	1 368	740	48	102	85
Singapur	38	37	624	2	2	32
Canadá	1 339	1 915	572	18	24	9
Resto de países	1 881	1 882	3 255	54	74	56
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil						
Sub Total	7 437	6 011	5 175	702	579	517
Colombia	4 105	2 529	2 920	466	326	383
México	1 088	1 268	682	83	100	55
Chile	93	478	561	7	37	6
Países Bajos (Holanda)	272	176	369	19	12	28
Ecuador	756	569	258	53	45	22
Resto de países	1 123	992	385	73	59	23
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuyo parte superior de no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, etc.						
Sub Total	6 905	5 872	5 111	1 563	1 954	1 194
Chile	5 485	4 876	4 491	1 192	1 051	1 051
Bolivia	516	468	315	80	73	49
Colombia	513	154	101	182	57	34
Costa Rica	133	130	111	47	54	44
México	39	-	45	7	-	5
Resto de países	219	244	48	55	718	11
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.						
Sub Total	2 506	2 655	2 318	574	668	556
Ecuador	1 790	2 460	2 258	494	626	546
Bolivia	62	65	46	22	19	9
México	213	90	3	55	22	1
Colombia	19	4	3	1	0	0
Alemania	9	2	3	0	0	0
Resto de países	412	34	5	2	0	0
Resto de partidas						
Sub Total	4 032	3 748	2 397	348	350	287
Colombia	999	1 484	996	126	241	201
Estados Unidos	636	466	580	17	11	13
Chile	517	307	262	86	50	44
Ecuador	1 293	880	187	79	24	7
Francia	2	10	98	0	1	4
Resto de países	585	601	273	40	24	17
Total general	28 447	27 275	22 397	3 413	3 844	2 830

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

Las exportaciones al mercado chileno y al mercado ecuatoriano se redujeron en el año 2016, se observa un menor número de pedidos y un menor volumen exportado. Es importante mencionar que las ventas a Chile y Ecuador representan más del 40% de las exportaciones peruanas de calzado.

- **Exportación por empresa**

La exportación de calzado en el Perú, se concentra principalmente en cinco empresas. El ranking lo lidera Calzado Chosica S.A.C, cuya participación en el total exportado es de 22,5%. Le siguen SEGUSA S.A.C. con 10,5%, Wellco Peruana S.A. con 5,8%, Industria Procesadora del Plástico S.A.C. con 4,4% y MGF Design Group Peru S.R.L. con 3,9% al 2016.

Tabla N° 11: Principales empresas exportadoras de calzado

EMPRESA	Valor FOB (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
CALZADO CHOSICA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	5 889	5 401	5 029	814	766	809
SEGUSA SAC	3 643	3 117	2 351	757	629	516
WELLCO PERUANA S.A.	919	1 357	1 303	42	60	70
INDUSTRIA PROCESADORA DEL PLASTICO SAC.	898	1 554	985	234	332	211
MGF DESIGN GROUP PERU S.R.L. - MGF	672	844	864	13	15	18
Resto de empresas	16 427	15 002	11 864	1 552	1 372	1 207
TOTAL EXPORTACIONES	28 447	27 275	22 397	3 413	3 175	2 830

Fuente: Infotrade

Elaboración: IEES-SNI

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

Calzado Chosica S.A.C, en el 2016 registró US\$ 5,0 millones en exportaciones, concentrados básicamente en calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil y calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuyo parte superior de no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, etc.

En tanto, Segusa S.A.C, en el 2016 registró US\$ 2,4 millones, donde exportaron principalmente calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuyo parte superior de no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, etc.

Otra empresa que destaca en el Top es Wellco Peruana S.A, cuyo monto exportado fue de US\$ 1,3 millones, concentrado principalmente en calzados con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material natural.

Tabla N° 12: Exportación de calzado por partida arancelaria y empresa

Partidas/Empresas	Valor FOB (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural						
Sub Total	7 567	8 990	7 396	226	294	277
WELLCO PERUANA S.A.	704	1 295	1 267	34	56	69
D&ART CUERO S.A.C.	1 499	2 384	817	20	29	13
MGF DESIGN GROUP PERU S.R.L. - MGF	672	844	864	13	15	18
FABRICA DE CALZADO TANGUIS SRL	436	460	715	9	10	15
EL SCARPE S.A.C.	-	70	671	-	1	10
Resto de países	4 257	3 937	3 062	149	183	153
Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil						
Sub Total	7 437	6 011	5 175	702	579	517
CALZADO CHOSICA S.A.C.	2 701	2 589	2 379	211	210	205
INDUSTRIA DE CALZADO S.A.C	627	400	670	73	56	109
INGENIERIA DEL PLASTICO S.A.C.	768	746	519	118	107	86
CORTEZ YUPANQUI MIGUEL ANGEL	54	-	237	1	-	2
Z & KLON S.A.	-	327	226	-	33	25
Resto de países	3 286	1 949	1 145	299	173	90
Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuyo parte superior de no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, etc.						
Sub Total	6 905	5 872	5 111	1 563	1 954	1 194
CALZADO CHOSICA S.A.C.	2 651	2 527	2 547	560	536	596
SEGUSA SAC	3 544	3 032	2 347	753	625	515
POLI SHOES S.A.C.	533	302	164	212	122	71
INDUSTRIAS MANRIQUE S.A.C.	-	-	36	-	-	8
INDUSTRIA DE CALZADO S.A.C	27	7	16	7	1	3
Resto de países	150	4	1	31	670	0
Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.						
Sub Total	2 506	2 655	2 318	574	574	556
INDUSTRIAS W.V. VALENTES S.A.C.	402	590	523	114	154	171
FORESTALY S.A.C.	433	459	399	125	131	121
FER CUBAS S.A.C.-FERCU S.A.C.	-	86	388	-	154	48
INDUSTRIA PROCESADORA DEL PLASTICO SAC.	715	835	364	210	0	118
INVERSIONES DE SUDAMERICA S.A.C.	15	147	211	2	3	2
Resto de países	941	537	432	123	133	96
Resto de partidas						
Sub Total	4 032	3 748	2 397	348	350	287
INDUSTRIA PROCESADORA DEL PLASTICO SAC.	116	719	621	15	98	93
EXPORTACIONES M & M E.I.R.L.	-	97	282	-	2	5
EQUIPERU S.A.C.	517	674	122	6	9	1
CHYFLY SHOES S.A.C	-	63	140	-	20	46
ESTRELLA DE LOS ANDES S.A.C.	72	54	98	12	10	17
Resto de países	3 326	2 141	1 135	315	210	126
Total general	28 447	27 275	22 397	3 413	3 751	2 830

Fuente: Infotrade

Elaboración: IEES-SNI

Extraído de: Reporte sectorial Enero 2017 – (IEES)

2.2.3.5 Evolución del sector calzado

Ríos Adriana (2017), Directora del CITECCAL Lima en la entrevista que dio para Diario El Peruano, nos comenta que la evolución del calzado se viene recuperando.

Para el primer semestre del año 2017 se observó un ligero, pero sostenido avance de 0.2%, después de haber sido afectado por los eventos naturales registrados en los primeros meses del año en mención.

La producción manufacturera mantiene una tendencia positiva. Las importaciones de calzado en este período registraron un incremento de 7.7% en pares de calzado, y las exportaciones fueron en aumento, por lo que registraron un avance significativo de 85%.

Se tiene previsto que las ventas al exterior de pares de zapato lograrán un incremento sostenido de 50%. Pero en valor FOB es posible que persista un comportamiento negativo. La producción anual de calzado se estima en 45 millones de pares, en donde el 5% está destinado a las exportaciones.

Mejora en productividad y calidad

El sector se está orientando al desarrollo de calzados más elaborados utilizando materiales más valiosos. Ya no solo textiles, como se venía observando en años anteriores. Se está dando una mayor importancia al uso de materiales naturales. Hay empresas que están apostando por fabricar materiales que pueden ser utilizados en productos especiales con exigencias internacionales.

La participación de las mujeres en las labores relacionadas con la fabricación del calzado está entre el 10% y el 15%, gran parte de ellas realiza el trabajo de acabado.

Desarrollo de puestos de trabajo

En cuanto a la generación de empleo gracias a la evolución del sector calzado, de manera formal, hay unas 50,000 personas directamente involucradas con el sector y se calcula que por cada empleo directo se crean por lo menos tres puestos indirectos, con lo que se estaría hablando de aproximadamente 200,000 personas.

Avances en formalización del sector

Gracias a los diversos programas que viene implementando el Ministerio de la Producción (Produce), tales como Compras a Myperú y los proyectos concursables de Innóvate Perú, más empresas se sienten incentivadas hacia la formalidad, pues quieren participar en esas iniciativas.

Apoyo para los afectados

Como parte del paquete de medidas que se dispuso para apoyar a las pymes afectadas por el Fenómeno El Niño Costero (donde destacan los productores de calzado), se implementaron varias acciones. Entre ellas figuran la reprogramación de deudas, la reducción del costo financiero y la devolución del IGV en las cuotas de aquellos créditos que fueron destinados a compra de activo fijo.

Esas medidas fueron bien recibidas por los empresarios, debido a que cerca del 70% de productores presentaba endeudamiento financiero y que están totalmente concienciados de la necesidad de cuidar su salud crediticia. Esta medida permitirá la inyección de capital que constantemente requieren, además representa la oportunidad de emprender mejoras en sus talleres y comprar maquinaria; lo que corresponde al Citeccal Trujillo es realizar un acompañamiento técnico a fin de que estas inversiones sean bien orientadas y que permitan maximizar la rentabilidad de las empresas de calzado.

El director de Citeccal Trujillo, Miguel Pinglo, informó que los productores de calzado del norte que fueron afectados por el Fenómeno El Niño Costero optaron, en su mayoría, por concentrar sus esfuerzos en las principales campañas del año.

También decidieron hacer mejoras en sus talleres implementando mejoras orientadas a procesos, seguridad y salud laboral, la implementación de nuevas líneas, entre otros. El Citeccal Trujillo los apoya brindando asesorías técnicas y cursos de capacitación orientados a mejorar sus procesos productivos.

2.3 Hipótesis

El canal de distribución corto - detallista nos reporta mejores beneficios para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa Oh Sion ubicada en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de la variable

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION VARIABLE	SUBDIMENSIONES	INDICADORES
Canales de distribución	Velázquez (2012) son una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor.	Fase que incluye las diversas actividades y operaciones que siguen a la de producción de calzado a partir del momento en el que están listos para ser comercializados, asegurando la óptima llegada del producto hasta llegar al consumidor final,	Tipos de canales de distribución	Canales de distribución de consumo	N° de intermediarios que participan en el proceso de distribución
				Canales de distribución industrial	
				Canales de distribución de servicios	
			Cobertura en el mercado	Distribución intensiva	N° de puntos de venta en donde se comercializa el producto.
				Distribución selectiva	
				Distribución exclusiva	
			Clasificación de los sistemas de distribución	Venta al usuario	
				Venta al mayorista	
				Venta al detallista	

		facilitándoles su selección, adquisición y uso.	Participantes en canales de distribución	Agente	N° de pares de zapatos comercializados
				Mayorista	
				Minorista	
Exportación	Es la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas y servicios para su uso o consumo en el exterior, efectuada en determinadas condiciones, para lo cual se debe cumplir una serie de requisitos legales y operativos establecidos por los distintos	Ventas que los fabricantes de calzado realizan al exterior del mercado nacional, otorgándoles un desarrollo en su actividad productiva-comercial, así como la mejora de sus productos en busca de una estandarización y reconocimiento a nivel global.	Modalidades de exportación	Exportación indirecta o pasiva	N° de intermediarios que intervienen en el proceso de exportación
				Exportación directa o activa	
			Etapas de proceso de exportación	Exportación ocasional	Periodo de tiempo de exportación
				Exportación experimental	% de productos exportados del total producido
				Exportación regular	Periodo de tiempo de exportación
				Filial de ventas	N° de establecimientos comerciales en mercado de destino.
Subsidiaria de producción	N° de instalaciones de producción establecidas.				

	organismos involucrados en el proceso exportador (Ministerio del comercio exterior 2009)		Condicionantes en el proceso de exportación	Recursos financieros	% de crecimiento anual en capital propio de la organización
					N° de créditos de financiamiento a los que pueden acceder
				Escasez de recursos humanos	N° de trabajadores especializados en producción masiva de calzado.
				Análisis /Diagnóstico interno de la empresa.	% de incremento productivo anual
					N° de pares de zapato producidos por año.

3.2 Tipo de diseño de investigación

I. No experimental

La presente investigación se basa en la observación de las diferentes situaciones sin recurrir a la manipulación de las variables.

I.I Transversal

Se describen las variables y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado.

I.I.I Descriptivo

Se indaga el valor que manifiesta una o más variables.

Este tipo de investigación muestra la información procesada en un ínstate determinado por lo tanto las condiciones pueden cambiar según las circunstancias.

M.....O

M: Es la empresa Oh Sion

O: Estudio de los canales de distribución

3.3 Material

3.3.1 Unidad de estudio

Empresa trujillana de calzado “Oh Sion”

3.3.2 Población

La empresa de calzado “Oh Sion”.

3.3.3 Muestra

Se trabajó con toda la muestra por cuanto se trata de una sola empresa, en consecuencia, el muestreo fue intencionado por tanto fue no probabilística.

3.4 Método

3.4.1 Técnicas de recolección de datos y análisis de datos

- a. *Documental*. Se llevó a cabo la revisión de documentos bibliográficos, antecedentes de estudio, tesis, artículos y entrevistas virtuales. Así como también el acceso a fuentes de información y base de datos de inteligencia comercial tales como:

Análisis y procesamiento documentario, cuadros estadísticos y gráficos

- b. *Entrevista*. Se elaboró un cuestionario para entrevistar al (los) directivo (s) de la empresa Oh Sion

3.4.2 Procedimientos

La presente investigación se inicia con la recolección de datos obtenidos de fuentes de estudio bibliográficas y virtuales, así como también información de tesis y estudios relacionados a la presente investigación.

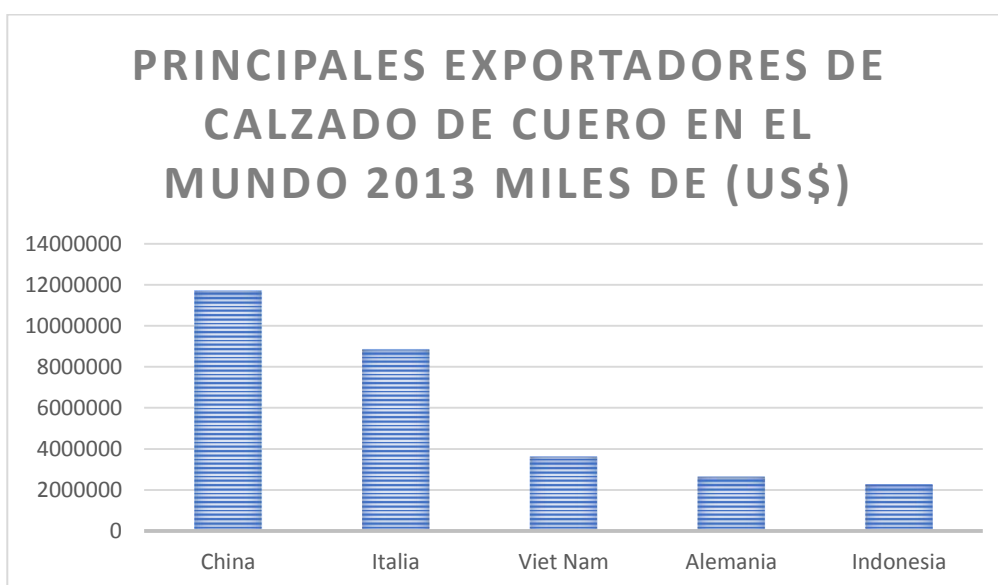
Se accedió a herramientas de inteligencia comercial para conocer e interpretar la evolución del comercio exterior en el mercado del calzado, tanto en el mundo como en nuestro país así también para reconocer los principales mercados en potencia. De esta manera se realiza un análisis teórico para llegar al resultado deseado en la presente investigación y determinar el canal de distribución más adecuado para la comercialización del calzado de la empresa Oh Sion.

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1 Partida arancelaria del producto:

6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (exc. Calzado ortopédico, calzado con patines fijos, para hielo o de ruedas y calzado con características de juguete) .
-------------	---

4.2 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo 2013



Fuente: Trademap / Elaboración propia

El comportamiento y evolución de las exportaciones de calzado de cuero en el mundo en el año 2013 se muestran lideradas por China. En el eje vertical se muestra el valor exportado en miles de dólares de los 5 principales países representados en el eje horizontal.

China ocupa el primer lugar de esta lista con un valor exportado de 11 714 008 miles de US\$. En segundo lugar se encuentra Italia, con una cifra de 8 839 203 miles de US\$, en tercer lugar y con una gran diferencia se encuentra Vietnam con un valor exportado de 3 639 199 miles de US\$, seguido de Alemania con 2 650 520 miles de US\$ e Indonesia con un valor de 2 272 075 miles de US\$.

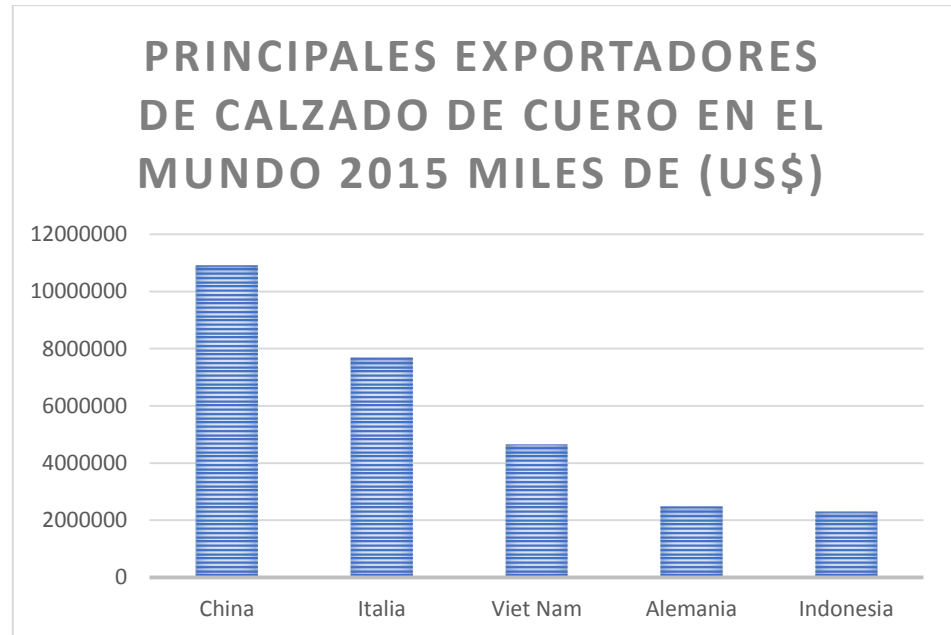
4.3 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo 2014



Fuente: Trademap / Elaboración propia

Para el año 2014, China sigue posicionándose como primer exportador de calzado de cuero hacia el mundo con una cifra aún mayor que la del periodo 2013 , su valor exportado ascendió a 12583138 miles de US\$, en segundo lugar se encuentra Italia que a comparación del periodo anterior también aumentó su valor exportado siendo este 9140975 miles de US\$, en tercer lugar también aumentando sus cifras de exportación se encuentra Vietnam con 4290750 miles de US\$, seguido de Alemania con 2842247 miles de US\$ e Indonesia con 2233324 miles de US\$.

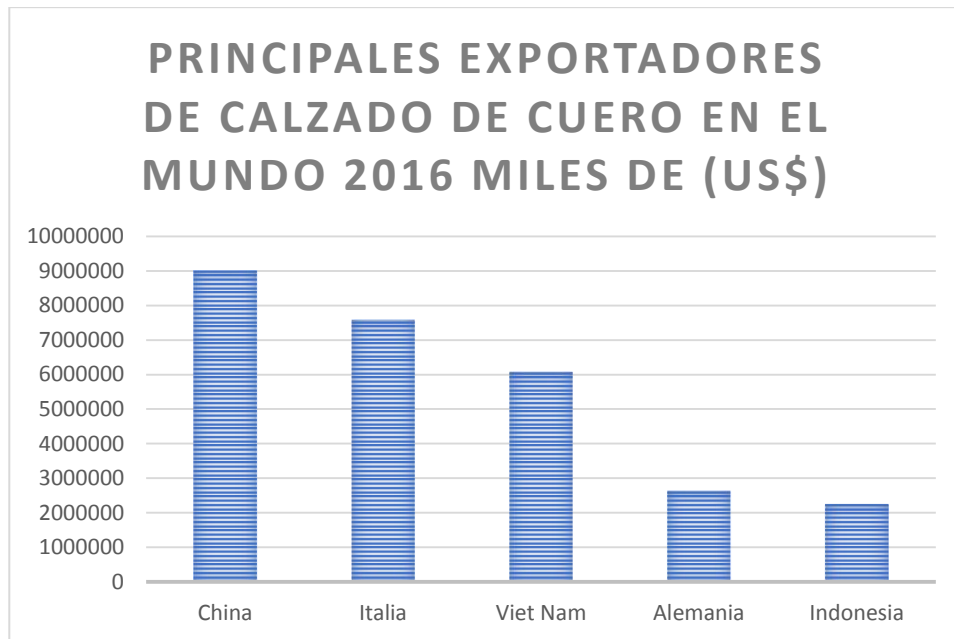
4.4 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo 2015



Fuente: Trademap / Elaboración propia

En el año 2015 China, aún posicionado como primer país exportador de calzado de cuero, disminuye su valor exportado a 10911278 miles de US\$, al igual que Italia, segundo exportador en el mundo con una cifra de 7693130 miles de US\$, cifra menor a su valor exportado en el periodo anterior. En tercer lugar se encuentra Vietnam quien aumentó su valor exportado a 4661033 miles de US\$, seguido de Alemania quien a pesar de disminuir su valor exportado a 2485827 miles de US\$ aún supera a Indonesia con una cifra de 2303478 miles de US\$.

4.5 Comportamiento y evolución en las exportaciones de calzado de cuero en el periodo 2016

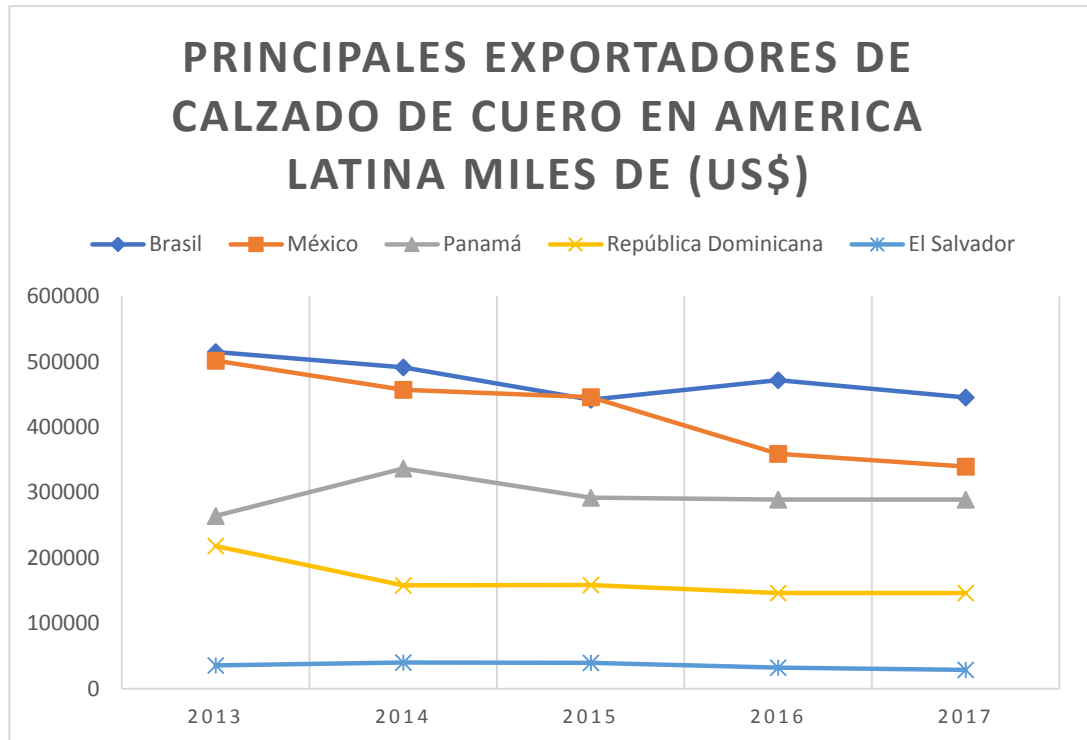


Fuente: Trademap / Elaboración propia

En el periodo 2016 China aún como primer exportador de calzado de cuero se posiciona líder con una cifra de 9014432 miles de US\$, menor a la del año anterior. En segundo lugar, Italia con un valor exportado también menor al del año anterior de 7587274 miles de US\$ y en tercer lugar Vietnam aumentando su valor exportado a comparación del año anterior a una cifra de 6089832 miles de US\$.

En cuarto lugar se encuentra Alemania con una cifra de 2648442 miles de US\$, seguido de Indonesia con un valor exportado de 2260270 miles de US\$.

4.6 Principales exportadores de calzado de cuero en América Latina (miles de US\$)

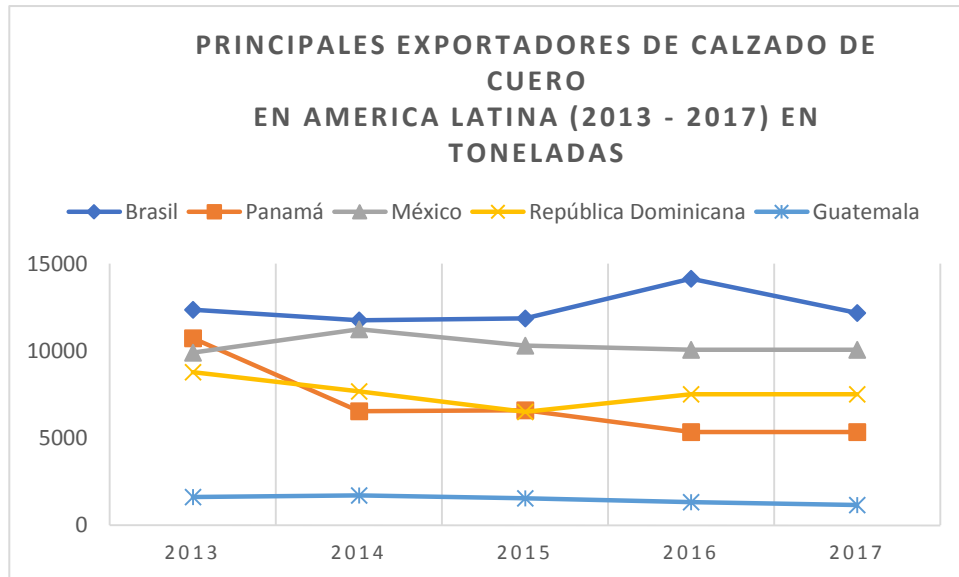


Fuente: Trademap / Elaboración propia

En América Latina las exportaciones de calzado de cuero están lideradas por 5 países que representan las cifras más representativas en valor exportado, las cuales se encuentran representadas por las series de diferentes colores, cada cual representado a un país. El valor exportado en miles de dólares se encuentra representado en el eje vertical y los periodos de tiempo considerados en el eje horizontal. Brasil en el periodo 2013-2017 se ha mantenido liderando las exportaciones a excepción del año 2015 en donde su valor exportado de 441968 miles de US\$ fue superado por México con una cifra de 445677 miles de US\$. México a excepción del año 2015 que se posicionó en primer lugar, ha venido siendo el segundo país con mayor participación en las exportaciones de calzado de cuero.

En tercer lugar entre los 5 países de mayor participación exportadora se encuentra Panamá, seguido por República Dominicana y El Salvador en quinto lugar.

4.7 Principales exportadores de calzado de cuero en América Latina (toneladas)



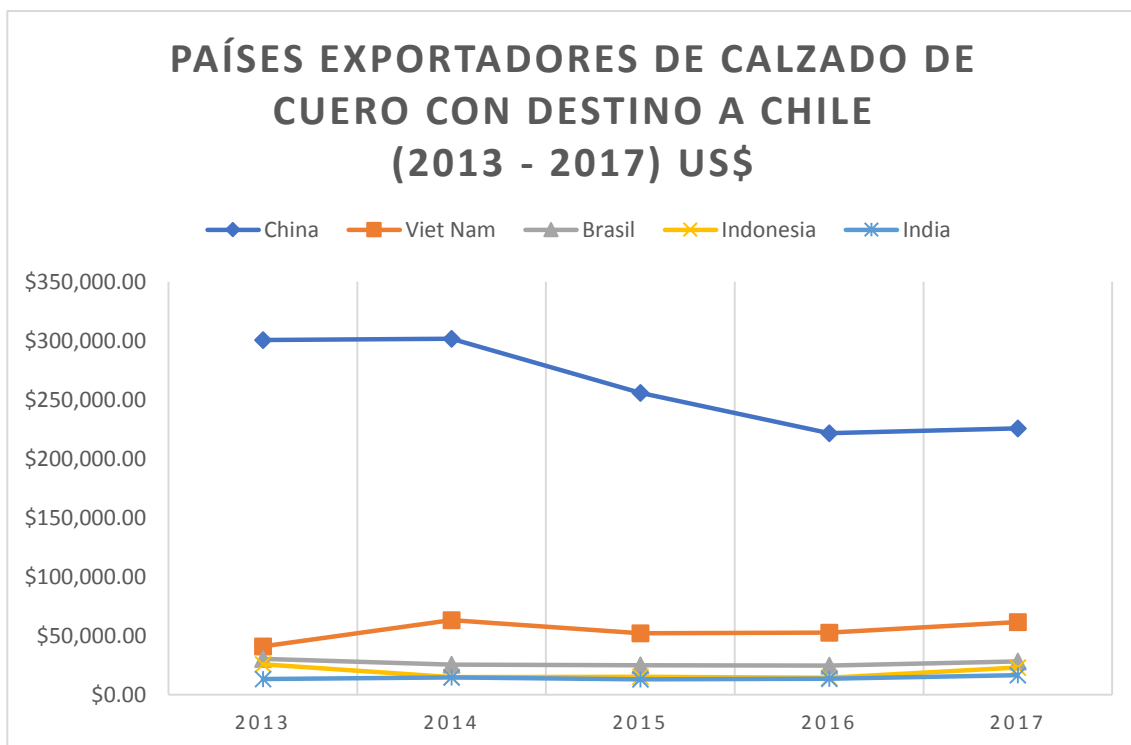
Fuente: Trademap / Elaboración propia

En América Latina las exportaciones de calzado de cuero están lideradas por 5 países que en este caso se miden en base a las toneladas exportadas, valores que se indican en el eje vertical, cada serie de diferente color representa el país al que se hace mención y los periodos de tiempo están considerados en el eje horizontal.

En el periodo 2013 – 2017, las exportaciones considerando como medida las toneladas exportadas, han sido lideradas por el país de Brasil. En el año 2013 Panamá se mostró como el segundo mayor exportador con una cifra de 10723 tn. descendiendo su posición a 4 lugar en el 2014 con un valor exportado de 6551 tn. En el 2015 Panamá se recupera ocupando el tercer lugar con una cifra de 6604 tn. Y finalmente en el año 2017 vuelve a descender a cuarto lugar con valor en sus exportaciones ascendientes a 5349 tn.

En el caso de México en el año se posicionó en tercer lugar con una cifra de 9894 tn. Y los siguientes años hasta el periodo 2017 se posicionó como segundo mayor exportador en calzado de cuero. República Dominicana en el período 2013 -2017 oscila entre las posiciones tres y cuatro entre los 6 mayores exportadores, mientras Guatemala se mantiene en quinto lugar

4.8 Comportamiento y evolución de las exportaciones de calzado de cuero hacia el mercado Chileno periodo 2013 – 2017



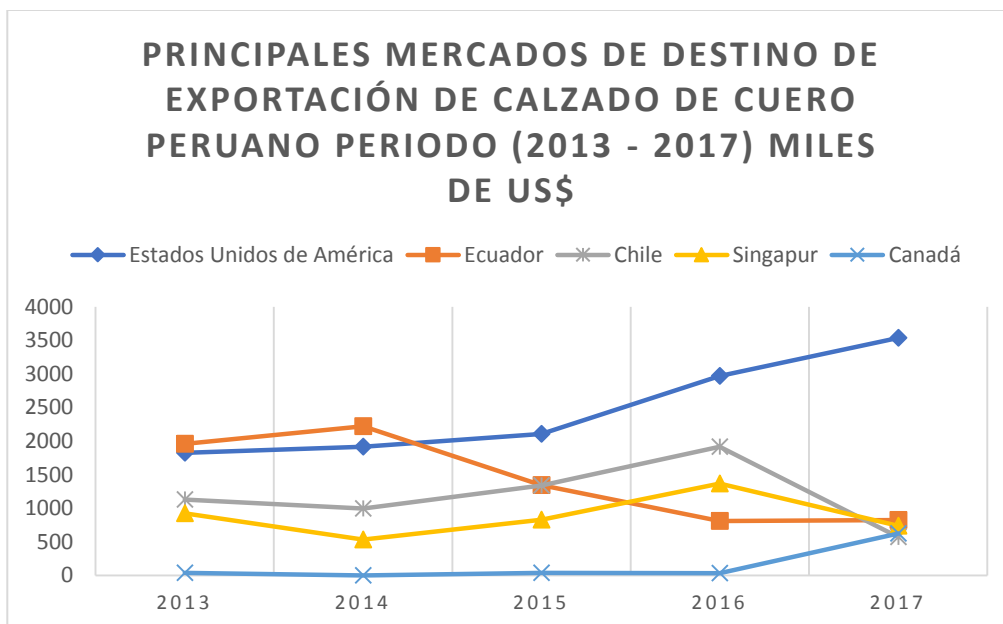
Fuente: Trademap / Elaboración propia

Los 5 principales exportadores de calzado de cuero en el mundo hacia el mercado chileno son los países de China, Vietnam, Brasil, Indonesia e India. Estos países se encuentran representados por las series de diferentes colores. El valor exportado en miles de dólares se encuentra representado en el eje vertical y los periodos de tiempo considerados en el eje horizontal.

En el periodo 2013 – 2017 China representa el principal exportador de calzado de cuero hacia Chile, Vietnam se mantiene como segundo país con mayor exportación hacia este país y Brasil como el tercero.

Por otro lado, Indonesia ocupa el cuarto lugar e India con cifras bastante cercanas ocupa el quinto lugar como uno de los países con mayor exportación hacia el mercado chileno.

4.9 Principales mercados de destino para la exportación de calzado de cuero peruano periodo 2013 – 2017



Fuente: Trademap / Elaboración propia

Perú como país exportador, tiene como mercados de destino para la exportación de calzado de cuero principalmente a 5 países: EE.UU, Ecuador, Chile, Singapur y Canadá, los cuales están representados por cada serie de diferente color asignado específicamente. En el eje vertical se indica las cifras en miles de US\$ que son exportadas y en el eje horizontal el periodo de tiempo considerado para cada caso.

En el año 2013 y 2014, Ecuador es el principal destino de exportación para el calzado de cuero peruano, y EE. UU se posiciona como el segundo mejor destino. En el periodo 2015-2017 como principal destino de exportación se encuentra EE. UU, quien mantiene un comportamiento ascendente en sus cifras de valor de exportación hacia dicho destino. Ecuador en el año 2015 se posiciona como segundo mejor destino, siendo el 2016 y 2017 los años más bajos en exportaciones hacia dicho país con cifras de 813 y 825 miles de US\$ correspondientemente.

Chile en el periodo 2013-2015 se posiciona como tercer mejor destino de exportación y en el año 2016 eleva esa cifra a 1915 miles de US\$ en

importaciones de calzado peruano, posicionándose en dicho periodo como el segundo mejor destino de exportación. En el año 2017 las exportaciones bajan a un valor importado de 572 miles de US\$ en calzado peruano, otorgándole el último lugar entre los 5 mejores destinos de exportaciones peruanas de este producto.

Finalmente, los países de Singapur y Canadá oscilan entre el 4 y 5 lugar ya que Singapur en el periodo 2013-2015 mantiene el 4to lugar siendo su pico más alto en el año 2016 y 2017 con una cifra de 1368 miles de US\$ (2016) y 740 miles de US\$ (2017) ocupando el 3er lugar como mejor destino.

4.10 Principales empresas exportadoras para nuestra partida arancelaria

6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (exc. Calzado ortopédico, calzado con patines fijos, para hielo o de ruedas y calzado con características de juguete) .
-------------	---

Categoría: Calzado

Nombre de la empresa	Servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
Adidas Peru S.A.C.	1	0	Perú	Lima
Bel Cuore Internazionale S.A. - Belco S.A.	2	8	Perú	Lima
KS Depor S.A.	2	16	Perú	Lima
Primatex S.A.C.	3	86	Perú	Lima

Categoría: Calzado para hombres, excepto el deportivo

Nombre de la empresa	Servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
3 A-F Soluciones Creativas S.A.C. - Via Norte Soluciones Creativ	1	1	Perú	Lima
Acosta Huaman Kioko Ingrith - Cueros Acosta	1	1	Perú	Lima
AFLUENCIA S.A.C.	1	18	Perú	Lima
ALEFRAN E.I.R.L.	1	1	Perú	Lima
ALLPA NCHIK S.A.C.	1	0	Perú	San Juan De Lurigancho

Categoría: Calzado femenino, excepto el deportivo

Nombre de la empresa	Servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
Calzado Chosica S.A.C.	3	706	Perú	Lima
Creatra S.A.C.	2	85	Perú	Trujillo
FABRICA DE CALZADO TANGUIS SRL	3	0	Perú	Lima
Poli Shoes S.R.L.	3	79	Perú	Lima
Studio Moda S.A.C. - Milano Bags	4	186	Perú	Lima

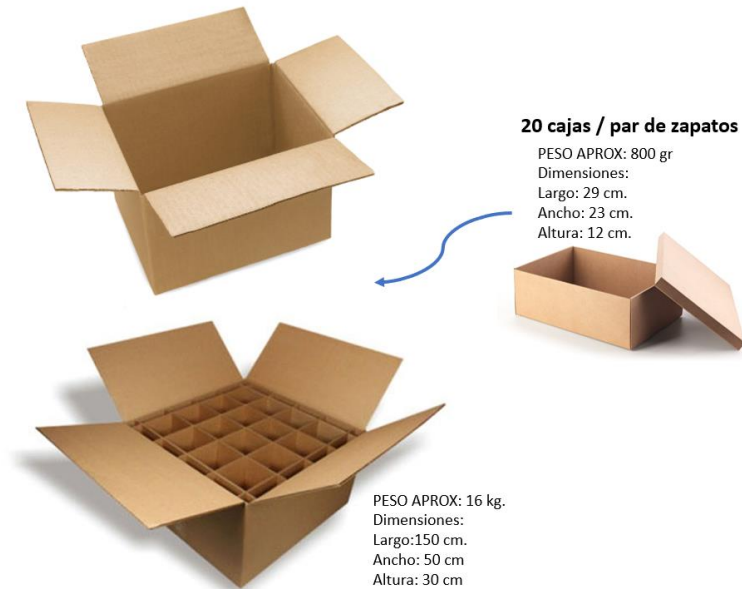
4.11 Ficha técnica de calzado Oh Sion

	Nombre comercial	Calzado de cuero	
	Partida arancelaria	6403	
	Descripción arancelaria	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (exc. Calzado ortopédico, calzado con patines fijos, para hielo o de ruedas y calzado con características de juguete) .	
	Principales mercados para la exportación:	Estados Unidos, Ecuador, Chile , Singapur, Canadá.	
Nombre de la empresa:	Calzados OH SION		
Tallas comercializadas	35 – 39		
Paleta de colores:	 (otros a pedido)		
Forma de presentación (medidas y especificaciones)	Presentación en caja (par de zapatos)		
	Largo:29cm	Altura: 12 cm	
	Ancho: 23 cm	Peso aprox: 800 gr.	
Material utilizado	Forro interior	Cuero /Badana	
	Plantilla	Cuero /Badana	
	Puntera y contrafuerte	Cuero	
	Herrajes y accesorios	Metal	
	Tacón /Suela	PU / Neolí	
	Horma	Plástico (no se deforma)	

Beneficios del calzado de cuero

- Unos de los principales beneficios, es su durabilidad. El cuero es un material más duradero en comparación con otros materiales que se usan para fabricar zapatos.
- El cuero es un material extremadamente flexible, por lo que se adapta fácilmente a la morfología del pie, adquiriendo su forma anatómica, haciendo que nuestro pie se sienta cómodo dentro del zapato sin que se deformen los materiales.
- Otro beneficio de los zapatos de cuero, es que los pies transpiran menos, por el contrario de lo que sucede con materiales sintéticos, los cuales pueden generar aumento de sudoración y, por ende, malos olores. Considerando que la transpiración natural del pie se absorbe mejor en el cuero, por los poros que posee este material, haciendo que nuestro pie se mantenga más seco y protegido, evitando la proliferación de hongos y bacterias.
- Diversos estudios concluyeron que los zapatos de cuero cómodos pueden cuidar los pies y evitar la formación de los juanetes, logrando con ello un mejor ánimo al caminar.
- Son más fáciles de reparar, comparación del calzado sintético el calzado de buena calidad por lo general los rasguños y descosidas son más sencillas de arreglar, cuando se trata de un zapato de cuero genuino.

4.12 Especificaciones de embalaje y dimensión de contenedor



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

4.13 Aproximación de costos y precio para la exportación

Contenedor 20 pies: 3,800 pares de zapatos.

Precio unitario: \$ 60

Composición de costos de exportación

Concepto	Valor Aprox./par US\$
Costos de embalaje y unitarización	0.05
Costo de transporte y seguro de planta a puerto	0.06
Costo de trámites aduaneros	0.04
Costo del flete marítimo y seguro por travesía	0.50
Costo de exportación por par	0.65

Fuente: COPEME

Costo mercancía	\$ 228,000.00
Embalaje y unitarización	\$ 380.00
COSTO MERCANCÍA	\$ 228,380 .00
Tramitación de documentos	\$ 152.00
Transporte interno Trujillo-Lima	\$ 758
Costo por maniobra de carga	
Transporte internacional	\$ 400
PRECIO DE EXPORTACIÓN POR PAR	\$ 229,690

Fuente: Elaboración Propia

4.14 Selección de distribuidor adecuado para la exportación de calzado de cuero peruano femenino hacia el mercado chileno

4.14.1 Comparativa y opciones para la elección del distribuidor

A través de la página Zapatos.cl, plataforma virtual, en donde se fusionan las marcas más representativas de todo Chile, resaltan 3 marcas de calzado acorde a nuestro producto las cuales consideramos para realizar la comparativa y elección del posible distribuidor de nuestro calzado Oh Sion.

Criterio/Distribuidor	VIA UNO	AZALEIA	NINE WEST
Puntos de venta	28 tiendas	12 tiendas	5 tiendas (Stgo.)
Tipo de calzado	Casual Elegante Ejecutivo	Casual Ejecutivo	Casual Elegante Ejecutivo
Segmento de clientes	Adolescentes y mujeres adultas	Adolescentes y mujeres adultas	Adolescentes y mujeres adultas
Posicionamiento en el mercado	ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO

Siendo el distribuidor Via Uno quien más puntos de venta y posicionamiento tiene en el mercado, así como la línea de productos similar a la que la empresa Oh Sion fabrica y distribuye.

4.14.2 Distribuidor detallista Vía Uno

Acerca de nuestro distribuidor

En su búsqueda de innovación, diseño y funcionalidad, VIA UNO propone una línea completa de zapatos fácilmente adaptables para las diferentes situaciones del día.

Destacado por su clásica línea de stilletos que se renuevan como todos los años, incorporando nuevos colores y diferentes materiales.

El mix de altura en los tacos, con y sin plataforma se adapta a las preferencias de cada mujer. VIA UNO presenta una colección inspirada en una mujer moderna que busca un estilo único y especial.





Puntos de venta en Chile:

Vía Uno cuenta con 28 puntos de venta a nivel Nacional, posicionados en las ciudades más representativas del país.

Mall Plaza Vespucio	Av. Vicuña Mackenna 7110 Local 232/233 La Florida – Chile vespucio@viaunochile.com 225808582
Rojas Magallanes	Avenida Rojas Magallanes 1865 Local 1240 La Florida – Chile rojasmagallanes@viaunochile.com 56224887202
Mall Florida Center	Av. Vicuña Mackenna 6100 Local 2068 La Florida – Chile floridacenter@viaunochile.com 225808583
Mall Plaza Oeste 2	Av. Américo Vespucio 1501 Local A 261 y A 265 Cerrillos – Chile oeste2@viaunochile.com 225809257
Mall Alto Las Condes	Av. Pte Kennedy 9001 Local 2147 Las Condes – Chile altolascondes@viaunochile.com 225808509
Tienda Los Dominicos	Av. Padre Hurtado 875 Local 2137 Las Condes – Chile 228997505
Centro Estado	Estado 222 Santiago – Chile centroestado@viaunochile.com 225808345
Mall Plaza El Trebol Talhuacano	Av. Jorge Alessandri 3177 Local A 126 – A 128 Talhuacano – Chile concepción@viaunochile.com 412568492
Mall Plaza Antofagasta	Balmaceda 2355 Local L113

	Antofagasta – Chile antofagasta@viaunochile.com 552530744
Mall Arauco Maipu	Av. Americo Vespuccio 399 Local 343 Maipu – Chile maipu@viaunochile.com 225808579
Jumbo Maipu outlet	Av. Americo Vespuccio 1001 local 1048 Maipu – Chile outlet@viaunochile.com 225808558
Portal Rancagua	Carretera El Cobre Pte. Edo Frei 750 local 1034 Rancagua – Chile rancagua@viaunochile.com 722741329
Mall Costanera Center	Andres Bello 2447 Local 2168 Providencia – Chile costanera@viaunochile.com 225808565
Easton outlet Mall	Av.Pdte Frei Montalva 9709 local 306 Quilicura – Chile easton@viaunochile.com 225808554
Mall Arauco San Pedro Outlet	Portal San Pedro 4850 local 17 Concepción – Chile sanpedro@viaunochile.com 412568454
Coquimbo	Av.General Baquedano 86 local 1146 Coquimbo - Chile
Estación Central	Calle San Francisco de Borja 66 Local GO 1417-0419 Estación Central - Chile
Oulet Peñuelas	Parcela 24 Local 1208 La Serena – Chile serena@viaunochile.com 512470779
Rancagua Centro	Tte. Cnel. Jose Bernardo Cuevas 405 local 1080 Rancagua -Chile rancagua2@viaunochile.com 722741334
Valdivia	Errazuriz 1040 Local 1005 Valdivia- Chile 632361511
Mall Marina Arauco	Av. Libertad 1348 Local 60 Viña del Mar – Chile marinarauco@viaunochile.com 322518055
Mall Curico	Av. Ohiggins 201 local 71 ^a Curico – Chile curico@viaunochile.com 752740003
Portal Ñuñoa	Av. Jose Pdte. Alessandri 1166 local 3025 Ñuñoa – Chile viaunonunoa@viaunochile.com 225808594
Portal La Dehesa	Av. La Dehesa 1445 local 1052 La Barnechea – Chile viaunoladehesa@viaunochile.com 225808533

Mall Las Americas Iquique	Heroe de la Concepción N° 2555 local 127 Iquique – Chile 572361792
Centro Comercial Open Plaza Ovalle	Prolongación Benavente N° 1075 Ovalle – Chile ovalle@viaunochile.com 532350060
Via uno Temuco	Avda. Alemania N°0671 Local 2011 Temuco – Chile temuco@viaunochile.com 452940045
Via Uno San Fernando	Avda. Bernardo O Higgins 701 local 2212 San Fernando – Chile sanfernando@viaunochile.com 229018722

4.14.3 Diagnóstico y análisis de beneficios y/o ventajas de canales de distribución existentes

Nos encontramos frente al caso de un fabricante de calzado que está iniciándose en un proceso de exportación, para lo cual se necesita determinar de qué manera podemos hacer llegar el producto al consumidor final de manera óptima.

Considerando la teoría de esta investigación y resaltando los beneficios de cada canal de distribución, nos enfocamos en utilizar los criterios de selección según la FUOC en su artículo Canales de Distribución (2007)

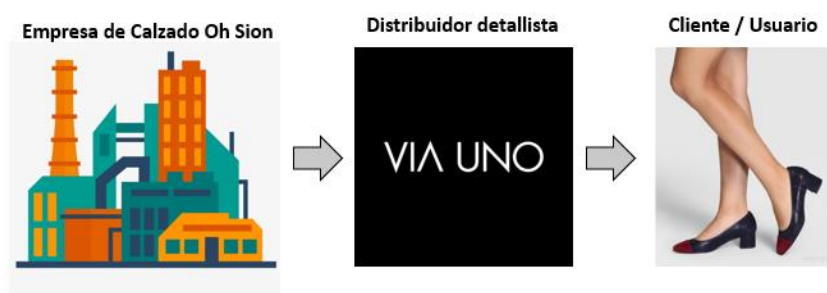
Para la selección de un canal de distribución cabe la evaluación de las alternativas de acuerdo a un conjunto de criterios predeterminados por la empresa.

	Ventas y coste esperado	Control	Flexibilidad	Servicios ofrecidos	Rentabilidad	Colaboración	Imagen	Compatibilidad
Canal Directo	Ganancia directa	Alto	Alto riesgo por ser punto de venta propio	Alta incertidumbre al descubrir necesidades del mercado	ALTA	Independiente, no hay colaboración.	Bajo por introducción	NO CONFLICTO
Canal corto/detallista	Comisiona el detallista	Medio	Bajo riesgo porque el producto es comercializado en puntos de venta ya posicionados	Baja incertidumbre por modelos establecidos bajo tendencias de la tienda	MEDIA	Colaboración bajo el nombre de VIA UNO que otorga posicionamiento al calzado.	Alto posicionamiento por tienda con marca posicionada.	NO CONFLICTO
Canal largo/mayorista	Comisiona el mayorista y el detallista	Bajo	Bajo riesgo porque el mayorista cuenta con cartera de clientes y distribuidores	Baja incertidumbre por modelos comercializados de acuerdo a temporada	BAJA	Alta colaboración por mayorista y detallistas para llegada del producto al cliente.	Mediano posicionamiento por distribución de acuerdo a criterio de mayorista.	CONFLICTO MEDIO

4.14.4 Resultado final: Selección del mejor canal de distribución para la exportación de calzado femenino de la empresa Oh Sion

Según la longitud del canal, el más adecuado para la exportación de calzado peruano es el Canal corto:

Fabricante Oh Sion → Distribuidor Vía Uno → Cliente



- El canal corto permitirá tener un mayor control de nuestro producto frente a la comercialización de éste a un mayorista.
- El introducir la marca Oh Sion en la tienda VIA UNO nos otorga un alto posicionamiento y bajo riesgo de no ser aceptados en el mercado, frente a la incertidumbre de haber elegido posicionarnos como vendedores directos.
- Vía Uno cuenta con distintos puntos de venta en el mercado chileno, ubicándose en los principales centros comerciales y reconocidos establecimientos de venta, por lo que esto permitirá la exposición de nuestro producto a mayor cantidad de personas.
- El canal corto nos resulta mucho más rentable, ya que al tener solo un intermediario el margen de ganancia es mayor vs. al de un canal mayorista. En este caso el detallista (Vía Uno) es el único quién comisionará por comercializar

nuestra marca. Evitando así la inflación excesiva del precio del calzado ofrecido a los clientes.

CAPITULO 5. DISCUSIÓN

Se valida la postura de la Fundación para la Universidad Oberta de Catalunya (FUOC) en su artículo “Canales de distribución” donde afirma que antes de seleccionar una determinada estructura del canal, se debe ahondar en la evaluación de las alternativas de acuerdo a un conjunto de criterios predeterminados por la empresa. De acuerdo a los criterios: costes esperados, control, flexibilidad, servicios ofrecidos, rentabilidad, colaboración, imagen y compatibilidad con otros canales de distribución expuestos por el autor, se pudo realizar el análisis correspondiente y selección del canal más adecuado de distribución para la presente investigación.

Asimismo, también se valida la postura de la FUOC en cuanto a la distribución exclusiva y al número de intermediarios que actuarán en el canal, ya que al seleccionar nuestro intermediario distribuidor detallista Vía Uno, aportamos una menor cobertura y disponibilidad del producto en el mercado, a cambio de un mayor control del producto en el canal de distribución seleccionado tal y como nos menciona en su artículo, dicho autor.

El Ministerio de Comercio Exterior en su libro ABC del exportador describe a la exportación directa como la modalidad en donde la propia empresa exporta sus productos a los mercados de destino donde negocia directamente con los intermediarios, resaltando en el mismo múltiples ventajas con las que coincide ya que de acuerdo a este tipo de exportación la empresa puede incrementar su poder y negociación al estar en contacto directo con los clientes, así también como adaptarse a los cambios y requerimientos de los mercados de destino.

Finalmente reafirmo la postura de Jerez J. en su libro Marketing Internacional para la expansión de la empresa, quien nos explica que para tomar la decisión de exportar no se precisa necesariamente tener una empresa muy dimensionada, ni de magnitud considerable, sino fundamentalmente contemplar la posibilidad de acceder comercialmente a terceros mercados transnacionales, ponderando la decisión de exportar como una nueva y positiva estrategia de mercado. Considerando este apartado reafirmo su postura ya que estos criterios se aplican directamente al caso de la empresa estudiada ya que Oh Sion es una empresa la cual se está iniciando en el proceso de exportación y busca la mejor alternativa para hacer llegar sus productos al mercado Chileno.

CONCLUSIONES

Existen diferentes clasificaciones y tipo de canales de distribución que nos permiten hacer llegar nuestro producto hacia el consumidor final. De acuerdo a la longitud del canal se consideran 3 tipos de canales: El canal directo, corto/detallista y el largo/mayorista, todos ellos con cada uno ventajas y/o beneficios que se adecuan al producto, otorgándole el escenario adecuado para que su comercialización sea rentable y de manera exitosa.

El camino para la selección de un canal de distribución adecuado conlleva un análisis de diversos criterios establecidos y que nos ayudan a determinar el canal que más se ajuste a lo que la empresa desea obtener. La evaluación detallada de cada uno de estos criterios nos dará una amplia visión sobre cuál es el canal que más se ajuste a nuestra realidad corporativa.

La selección del canal de distribución elegido así como la de nuestro distribuidor detallista, ya posicionado con una marca en el mercado chileno nos otorga respaldo y confiabilidad de que nuestro producto se está comercializando en puntos de venta a nivel nacional con gran afluencia de clientes, asimismo el comercializar el producto de manera exclusiva y directamente con este proveedor nos otorga mayor control sobre el producto a diferencia de comercializarlo de manera intensiva mediante un distribuidor mayorista.

El canal de distribución corto/detallista es el que más se ajusta de acuerdo a nuestro producto para la comercialización y llegada del calzado hacia el consumidor final. De esta manera se tendrá un mayor dominio en el producto evitando el incremento excesivo de su precio por múltiples intermediarios y del mismo modo se respaldará el posicionamiento del calzado de manera exitosa a través de un distribuidor con gran reconocimiento y difusión en el mercado.

RECOMENDACIONES

Al empresario tener en cuenta la importancia del estudio previo y/o análisis de criterios establecidos para determinar el canal de distribución mas adecuado para la exportación.

Hacer una adecuada selección del distribuidor minorista que comercializará el calzado exportado es fundamental para lograr posicionar el producto en el extranjero, de manera que mientras más posicionamiento tenga el distribuidor detallista en el mercado de destino, mayor será su cooperación y garantía para que el producto sea aceptado por los clientes.

Tener presente que el estudio de mercado previo y el análisis del comportamiento y evolución en el mundo del comercio exterior de la partida arancelaria perteneciente a nuestro producto es de gran relevancia para determinar cuáles son los países con los que estamos compitiendo y de qué manera nuestros países competidores lideran el mercado en base a sus cifras de valor exportado. Así también para poder resaltar los beneficios del calzado peruano frente a la calidad de los de mercados extranjeros.

Referencias

- A., G., & J., J. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. ESIC.
- Aguirre, Fuente, L., & Tamayo. (2000). *Las operaciones comerciales electrónicas: repercusiones en la cadena logística*.
- Casares, & Rebollo. (2000). *Distribución comercial*. Madrid: Editorial Civitas.
- Céspedes, & Corey. (1990). *MANaging multiple channels*. Business Horizons.
- Diez. (2004). *Distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- F., P. (2011). *Negocios y Transacciones Internacionales*. Editora Jurídica Grijley.
- FUOC. (2007). *Canales de Distribución*. España.
- J., C. (2010). *Plan de Negocio Internacional*. España: ESIC.
- J., M., Rodríguez, & A.I. (2002). *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable*.
- J., V. (1995). *Análisis estratégico de los límites de la empresa: grado de integración vertical*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Maraver. (2005). *Distribución comercial*. Barcelona: UOC.
- Miguel, Parra, & L'Hermie. (2000). *Distribución Comercial*. Madrid: ESIC .
- Muñoz. (2013). *Canales de distribución* . Cesde.
- Pelton, D., S., & J., L. (1999). *Canales de marketing y distribución comercial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pro-Chile. (2010). *Estudio de Calzados*. Perú.
- Roche, C. (1999). *Los canales de distribución de productos de gran consumo. Concentración y Competencia*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Sierralta. (2010). *Internacionalización de las empresas latinoamericanas*. Peru: PUCP.
- Sociales, I. d. (2017). *Reporte Sectorial Fabricación de Calzado*. Peru: SIN.

Velázquez. (2012). *Canales de distribución y logística*. México: RED TERCER MILENIO S.C.

Stern W. (1999) *Canales de comercialización*. Madrid :Pearson Educación

- <http://rpp.pe/peru/actualidad/el-porvenir-el-corazon-de-los-cueros-y-zapatos-en-trujillo-noticia-400439>
- <https://diariocorreo.pe/edicion/la-libertad/trujillo-calzado-de-el-porvenir-cuesta-hasta-s-748-en-ee-uu-704605/>

ANEXOS

Anexo N°1: Matriz de consistencia

Problema	Hipótesis	Objetivos	Metodología	Justificación
¿De qué manera determino el canal de distribución más adecuado para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa OH SION en el año 2017?	El canal de distribución corto es el más adecuado para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa Oh Sion ubicada en la ciudad de Trujillo en el año 2018.	<p>Objetivo General Determinar el canal de distribución más adecuado para la exportación de calzado femenino hacia el mercado chileno desde la empresa Oh Sion, en el año 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar los canales de distribución que existen para la exportación de calzado peruano. • Analizar los beneficios, costos y riesgos que implican el uso de cada canal de distribución diagnosticado. • Seleccionar el mejor canal de distribución que permita llevar el producto estudiado hacia el mercado chileno, de manera rentable y exitosa. 	<p>Tipo de diseño de investigación I. No experimental I.I Transversal I.I.I Descriptivo</p> <p>Material Unidad de estudio Empresa trujillana de calzado “Oh Sion”</p> <p>Población Principales canales de distribución para la exportación de calzado de cuero peruano hacia el mercado chileno.</p> <p>Muestra Canales de distribución de los 4 principales exportadores de calzado peruano hacia el mercado chileno.</p> <p>Métodos</p> <p>Técnicas de recolección de datos y análisis de datos</p> <p>Se llevó a cabo la revisión de documentos bibliográficos, antecedentes de estudio, tesis, artículos y entrevistas virtuales. Así</p>	<p>La presente investigación se centrará en investigar, analizar y seleccionar los posibles canales de distribución internacionales para un proceso de exportación, bajo los conceptos de comercio exterior. De este modo la investigación en mención representa un aporte de estudio para aquellos proyectos e investigaciones futuras que busquen analizar las alternativas y beneficios que cada canal de distribución les otorga.</p> <p>Con este estudio se busca enriquecer las fuentes de información que estén disponibles para los estudiantes de Administración y Negocios Internacionales así también para todos aquellos alumnos que opten por tomar como antecedente de estudio y base teórica la presente tesis.</p>

			<p>como también el acceso a fuentes de información y base de datos de inteligencia comercial tales como:</p> <p>Análisis y procesamiento documentario, cuadros estadísticos y gráficos</p> <p>Entrevista.</p>	
--	--	--	---	--

Anexo N°2: Principales exportadores de calzado de cuero en el mundo (miles de US\$)

Exportadores	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	valor exportada en 2015	valor exportada en 2016	valor exportada en 2017
Mundo	55490550	58617743	52349448	50762565	
China	11714008	12583138	10911278	9014432	
Italia	8839203	9140975	7693130	7587274	
Viet Nam	3639199	4290750	4661033	6089832	
Alemania	2650520	2842247	2485827	2648442	3197753
Indonesia	2272075	2233324	2303478	2260270	
India	1964725	2126775	1923084	1885641	
Portugal	2030977	2195288	1837659	1875582	1937605
Hong Kong, China	3122659	2851899	2454754	1809559	
Bélgica	2287293	2204811	1946887	1744078	
España	1887292	2251354	2126293	1711982	
Francia	1661974	1772780	1609928	1669033	1857243
Países Bajos	1965061	2011327	1618450	1561172	
Reino Unido	1097486	1213621	1214860	1180476	1137015
Rumania	926462	940833	714828	692150	
Bangladesh	308637		482704	628184	
Austria	609926	648086	543975	516726	
Camboya	199024	269161	428973	509065	
Estados Unidos de América	597137	627891	577143	505800	457067
Brasil	514851	491322	441968	471594	445203
Polonia	442966	420085	398723	469175	
Eslovaquia	665717	673692	498029	450030	
Suiza	285419	300525	379580	424366	518437
México	501638	457100	445677	359510	339852
Panamá	264290	336650	292083	289455	
Dinamarca	427771	415002	307398	281542	
Tailandia	335288	360661	291856	273505	290239
República Checa	250722	276360	265315	269442	321678
Turquía	308345	339927	281933	268028	327117
Túnez	283013	288903	241691	243261	
Hungría	283739	294849	236413	236741	
Albania	156837	151907	151207	190464	
Bosnia y Herzegovina	204867	229030	174608	177558	
Suecia	151136	151410	133883	166831	
Croacia	151633	171735	158688	157683	
República Dominicana	218390	158324	158882	146266	
Singapur	113254	145523	128869	136159	148060
Marruecos	173527	172336	134638	134019	

Serbia	100326	106195	100272	119842	136042
Canadá	123252	131107	132208	115657	99539
Myanmar	61981	63567	78188	101111	
Eslovenia	102956	115624	97105	100489	
Emiratos Árabes Unidos	145230	198057	74414	88488	
Pakistán	87261	110238	91893	86823	
Corea, República de	90753	81898	78174	73800	74366
Zona franca	66454	65557	59206	69105	
Bulgaria	92563	108126	74852	66170	
Rusia, Federación de	56505	83689	63250	65717	69575
Malasia	38418	45600	46604	62572	55012
Finlandia	109909	103260	67585	50030	
Sudafrica	45629	45583	41287	42529	49268
Lituania	121459	117602	51998	41969	57882
Australia	32048	38535	39545	40524	45773
Estonia	70058	58104	31465	38915	27063
Grecia	34871	34780	30718	37500	41838
Ucrania	70488	63809	40414	35352	
El Salvador	35654	40392	39748	32459	29041
Kazajstán	14484	6969	24968	29842	
Belarús	28261	29335	19030	28556	
Macedonia, Ex República Yugoslava de	42589	49074	31444	27772	
Macao, China		23765	6021	23908	
Irlanda	21413	22432	23070	22780	21750
Nicaragua	11182	21631	29406	21904	
Guatemala	15411	13840	14314	19913	
Nueva Zelandia	13393	11795	20992	19343	6585
Israel	27102	21838	16416	18326	22263
Lao, República Democrática Popular	10298	11388	10549	18082	
Taipei Chino	20908	23672	20215	16666	19546
Colombia	20123	15813	14887	16433	17003
Bahrein	2898	2847	44833	14349	
Japón	14561	13803	13959	14083	12774
Sri Lanka	7912	10487	9743	13341	
Luxemburgo	17727	14791	16436	12926	
Letonia	18950	18327	7534	10865	
Moldova, República de	17913	14966	8380	10288	
Filipinas	1722	1804	7209	10035	
Chile	16959	19171	12512	9024	3505
Líbano	12807	21419	11632	8231	
Chipre	9233	8430	10134	7554	
Perú	7690	7493	8962	7396	

Islas Vírgenes Británicas	104	1095	3072	6978	
Noruega	9446	7287	6707	5981	
Kirguistán	384	126	186	5375	
Argentina	10268	6094	5698	4558	7476
Arabia Saudita	1610	1533	1771	4545	
Egipto	8469	10593	7984	4456	
Kuwait	3254	6282	3389	3941	
Irán, República Islámica del	4127	7080		3916	
Mauricio	1382	4956	3543	3523	
Barbados	526	774	1825	3139	4130
Paraguay	2854	4150	3888	3077	5178
Omán	6321	1665	4655	2907	
Ecuador	2669	3929	775	2320	248
Uzbekistán	250	140	417	2154	
Etiopía	14681	9825	3355	2070	4010
Lesoto	7793	1763	867	1846	
Kenya	4032	2916	1975	1787	
Palestina, Estado de	2257	784	996	1397	
Bolivia, Estado Plurinacional de	1051	674	1065	1074	
Georgia	1449	726	972	945	80
Dominica	3	467	506	878	
Uganda	415	363	471	828	
Jordania	463	1093	783	774	
Armenia	1586	779	683	726	
Venezuela, República Bolivariana de	13	1048	381	626	
Montenegro	836	907	407	506	
Zimbabwe	786	480	1333	437	
Curaçao	291	539	455	348	
Malta	1386	622	225	334	
República Árabe Siria	1677	1074	644	322	
Namibia	365	354	230	322	
Honduras	373	101	187	316	
Aruba	34	127	72	296	
Mongolia	203	108	277	268	
Corea, República Popular Democrática de	60	1	35	267	
Fiji	373	244	199	263	
Uruguay	1191	1530	601	260	173
Costa Rica	342	204	315	255	
Ruanda	13	7	77	243	
Botsuana	170	268	274	152	
Vanuatu	4	245	186	150	

Camerún	45	1	0	136	
Papua Nueva Guinea	109	67	108	134	
Azerbaiyán	211	37	81	127	
Brunei Darussalam	28	44	56	124	
Islandia	112	171	147	114	
Santa Lucía	395	62	92	109	
Iraq		0	6	103	
Ghana	43			95	
Tokelau	3	8	13	87	
Bhután	30		6	86	
Islas Cook				82	
Congo, República Democrática del	9	89	147	81	
Rancho de naves y aeronaves		233	226	80	
Senegal	35	7	55	78	
Andorra	1496	784	85	66	
Suriname	0	11		53	
Estados Unidos Minor periferico Islas	138	209	42	46	
Islas Turks y Caicos	26	9	14	36	
Nepal	0	3	6	34	
Angola	0	0	0	33	
Samoa Americana		9	9	30	
Zambia	455	145	104	26	134
Nueva Caledonia	5	54	79	22	
Tanzanía, República Unida de	347	233	39	19	
Tayikistán		15	2	17	
Trinidad y Tobago	27	31	49	15	
Gabón	29	143	32	13	
Benin	17	2	0	11	11
Djibouti		82	62	10	
San Martin (parte Holandesa)		2	44	10	
Níger	0	4	1	10	
Jamaica	42	6	1	9	
Saint Kitts y Nevis	0	0	23	8	
Belice	0	5	2	8	0
Guyana	8	9	20	7	
Mauritania	0	0	0	7	
Côte d'Ivoire	111	53	48	6	
Yemen	0	2	0	6	
Santa Helena				6	
Bahamas	0	3	12	5	
Nauru	1	3	6	5	

Malawi	0	4	3	4	
Isla de Navidad	2		2	4	
Pitcairn	4		1	4	
Turkmenistán		12	19	3	
Granada		8	4	3	
Congo	2	2	2	3	
Groenlandia	0	0	0	3	
Malí				3	
Islas Marshall		128	24	2	
Cuba	607	3	23	2	
San Vicente y las Granadinas	1	0	3	2	
Haití	2	3	2	2	
Somalia	36		2	2	
Mozambique	36	26	1	2	78
Samoa	20	54	0	2	
Libia Estado de	90	32		2	
San Pedro y Miquelón	11			2	
Suazilandia	16	9	31	1	
Eritrea	1	2	11	1	
Burkina Faso	1	3	5	1	
Madagascar	4	9	4	1	1
Tonga	0	0	4	1	
Antigua y Barbuda	1	3	1	1	
Sao Tomé y Príncipe	1	0	1	1	
Chad	1	12		1	
Niue		5		1	
Tuvalu	1			1	
Nigeria	27735	6516	4712	0	
Qatar	0	0	2095	0	
Sierra Leona		0	18	0	
Guinea	17	0	13	0	
Argelia	0	7	2	0	
Cabo Verde	3	6	2	0	
Gambia	1	0	1	0	
Micronesia, Estados Federados de	0		134		
Anguila	3	48	85		
Territorio Británico del Océano Índico	5	2	36		
Islas Cocos (Keeling)			24		
Islas Caimanes	6		21		
Sudán			9		
Montserrat	0	0	6		

Islas (Malvinas) Falkland	1		4		
Comoras	0	7	2		
Polinesia Francesa	3	3	2		
Sahara occidental			2		
Liberia		2	1		
Islas Wallis y Fortuna	3	5			
Islas Marianas del Norte	7	1			
Tierras Australes y Antárticas Francesas	1	1			
Islas Feroe	14				
Gibraltar	6				
Isla Norfolk	1				

Anexo N° 3: Principales exportadores de calzado de cuero en América Latina (miles de US\$)

Exportadores	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014	valor exportada en 2015	valor exportada en 2016	valor exportada en 2017
Mundo	55490550	58617743	52349448	50762565	
América Latina y el Caribe Agregación	1626735	1582130	1477186	1397991	851809
Brasil	514851	491322	441968	471594	445203
México	501638	457100	445677	359510	339852
Panamá	264290	336650	292083	289455	
República Dominicana	218390	158324	158882	146266	
El Salvador	35654	40392	39748	32459	29041
Nicaragua	11182	21631	29406	21904	
Guatemala	15411	13840	14314	19913	
Colombia	20123	15813	14887	16433	17003
Chile	16959	19171	12512	9024	3505
Perú	7690	7493	8962	7396	
Islas Vírgenes Británicas	104	1095	3072	6978	
Argentina	10268	6094	5698	4558	7476
Barbados	526	774	1825	3139	4130
Paraguay	2854	4150	3888	3077	5178
Ecuador	2669	3929	775	2320	248
Bolivia, Estado Plurinacional de	1051	674	1065	1074	
Dominica	3	467	506	878	
Venezuela, República Bolivariana de	13	1048	381	626	
Honduras	373	101	187	316	
Aruba	34	127	72	296	
Uruguay	1191	1530	601	260	173
Costa Rica	342	204	315	255	
Santa Lucía	395	62	92	109	
Suriname	0	11		53	
Islas Turcas y Caicos	26	9	14	36	
Trinidad y Tobago	27	31	49	15	
Jamaica	42	6	1	9	
Saint Kitts y Nevis	0	0	23	8	
Belice	0	5	2	8	0
Guyana	8	9	20	7	
Bahamas	0	3	12	5	
Granada		8	4	3	
Cuba	607	3	23	2	
San Vicente y las Granadinas	1	0	3	2	

Haití	2	3	2	2	
Antigua y Barbuda	1	3	1	1	
Anguila	3	48	85		
Islas Caimanes	6		21		
Montserrat	0	0	6		
Islas (Malvinas) Falkland	1		4		

Anexo N° 4: Principales exportadores de calzado de cuero en América Latina (toneladas)

Exportadores	2013	2014	2015	2016		2017	
	cantidad exportada, Toneladas	cantidad exportada, Toneladas	cantidad exportada, Toneladas	cantidad exportada	Unidad	cantidad exportada	Unidad
Mundo	1694849	No hay cantidades	No hay cantidades	No hay cantidades	No hay cantidades		
América Latina y el Caribe Agregación	47082	43046			Mixto		Mixto
Brasil	12366	11758	11859	14145	Toneladas	12175	Toneladas
Panamá	10723	6551	6604	5349	Toneladas		
México	9894	11239	10312	10077	Toneladas		
República Dominicana	8778	7676	6514	7517	Toneladas	9301871	Pares
Guatemala	1616	1720	1547	1327	Toneladas	1171	Toneladas
El Salvador	1020	980	1109	1564	Toneladas		
Nicaragua	603	1065	1426	801	Toneladas		
Colombia	531	422	432	549	Toneladas	540	Toneladas
Paraguay	389	405	230	No hay cantidades	No hay cantidades	161	Toneladas
Perú	300	454	532	449	Toneladas	810	Toneladas
Islas Vírgenes Británicas	270	223	294	277	Toneladas		
Ecuador	203	270	43	151	Toneladas	21	Toneladas
Bahamas	178	99	99	88	Toneladas	141	Toneladas
Argentina	69	36	63	65	Toneladas		
Bolivia, Estado Plurinacional de	31	0	1	0	Toneladas		
Barbados	28	12	10	18	Toneladas		
Costa Rica	27	16	19	27	Toneladas		
Dominica	23	35	11	6	Toneladas	2	Toneladas
Honduras	12	9	16	43	Toneladas	72	Toneladas
Aruba	10	2	5	2	Toneladas		
Uruguay	3	21	8	No hay cantidades	No hay cantidades		
Suriname	2	30	81	166	Toneladas		
Santa Lucía	2	0	0	0	Toneladas		
Guyana	1	0	0	9	Toneladas		
Belice	1	2	2	1	Toneladas		
Trinidad y Tobago	1	3	5	1	Toneladas		
Granada	1	1	0	0	Toneladas		
Antigua y Barbuda	0	0	0	113	Pares		
Haití	0	14	No hay cantidades	19	Toneladas		
Jamaica	0	1		3	Toneladas		
San Vicente y las Granadinas	0	1	0	1	Toneladas	0	Toneladas

Chile	0	0	0	0	Toneladas		
Saint Kitts y Nevis	0	0	0	0	Toneladas		
Cuba	0	0	0	0	Toneladas		
Islas Turks y Caicos	0	0	0	0	Toneladas		
Montserrat	0	0	0				
Venezuela, República Bolivariana de	0		No hay cantidades				
Islas Caimanes	0		0				
Islas (Malvinas) Falkland	0	1	1				
Anguila		0	0	0	Toneladas		

Anexo N° 5: Países exportadores de calzado de cuero con destino a Chile periodo 2013- 2016 (miles de
US\$)

Exportadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016	Valor importada en 2017
Mundo	463051	464546	407499	378432	404569
China	300639	301741	255858	221629	225706
Viet Nam	40958	63241	52253	52567	61607
Brasil	30556	25480	25142	24865	28163
Indonesia	25803	14987	15328	14403	23132
India	13273	14793	13087	13762	16708
España	7277	6016	5087	5294	5724
Italia	5991	5868	7398	7065	8504
Panamá	5338	3925	2973	2011	163
Zona Nep	5259	5457	5771	7082	7001
Argentina	4211	2195	2402	1900	2117
Estados Unidos de América	4198	3794	2530	2297	1211
Camboya	3778	3686	3279	7014	8127
Colombia	2157	1109	2224	2827	1495
Taipei Chino	1842	271	233	28	1
Myanmar	995	653	49	5	46
Tailandia	917	1181	1037	588	482
Egipto	865	676	11	12	0
Perú	854	2097	2660	1006	725
Alemania	848	765	737	940	987
Rumania	848	630	834	474	549
México	791	663	1504	2013	3155
Portugal	673	733	246	779	1074
Reino Unido	604	248	241	807	234
Hong Kong, China	571	137	118	571	122
Corea, República de	565	166	19	177	6
Francia	552	615	520	377	494
Bangladesh	536	1456	2506	2372	2787
Turquía	320	273	351	288	273
República Dominicana	260	142	225	511	264
El Salvador	219	272	107	49	29
Canadá	204	181	235	33	61
Uruguay	133	28	309	79	11
Filipinas	116	48	11	20	86
Nicaragua	113	30	0	0	0
Bulgaria	81	8	161	16	76

Emiratos Árabes Unidos	81	70	64	141	0
Bosnia y Herzegovina	78	101	303	278	383
Singapur	75	13	0	1	0
Austria	60	9	22	38	2
Países Bajos	52	121	126	1981	192
Sudafrica	46	6	53	8	0
Dominica	43	0	0	1	0
Túnez	33	22	102	49	16
Croacia	32	154	47	95	142
Sri Lanka	31	2	126	5	1
Japón	28	1	12	5	0
Australia	24	22	6	6	0
República Checa	22	64	377	215	651
Ucrania	21	11	6	3	3
Venezuela, República Bolivariana de	19	11	10	25	13
Malasia	12	46	1	0	57
Grecia	11	2	0	17	0
Bélgica	8	7	14	3	3
Serbia	8	0	0	0	0
Pakistán	7	20	110	97	32
Dinamarca	4	4	0	1	0
Polonia	3	0	1	1	55
Suecia	2	21	6	8	0
Bolivia, Estado Plurinacional de	1	114	108	63	77
Albania	1	35	43	487	55
Suiza	1	22	18	9	32
Irlanda	1	36	1	21	13
Hungría	1	1	0	1	2
Nueva Zelanda	1	1	0	1	1
Haití	1	0	0	0	0
Nigeria	1	0	0	0	0
Rusia, Federación de	1	0	0	0	0
Moldova, República de	0	0	435	573	1579
Paraguay	0	0	0	91	97
Etiopía	0	57	0	192	17
Finlandia	0	0	2	0	13
Lituania	0	0	0	3	6
Macao, China	0	0	0	36	3
Otros Africa	0	1	0	0	0
Ecuador	0	0	1	0	0
Guatemala	0	0	0	1	0
Israel	0	0	20	0	0

Líbano	0	0	0	0	0
Marruecos	0	0	4	25	0
Nepal	0	1	0	0	0
Aruba	0	0	0	24	0
Noruega	0	0	7	0	0
Arabia Saudita	0	0	0	1	0
Eslovaquia	0	0	25	65	0
Eslovenia	0	6	0	0	0

Anexo N° 6: Países exportadores de calzado de cuero con destino a Chile periodo 2013- 2016 (toneladas)

Exportadores	2013	2014	2015	2016	2017
	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas	Cantidad importada, Toneladas
Mundo	15158	14749	12184	12243	138995
China	10543	10487	8401	8022	68068
Viet Nam	1154	1620	1290	1406	33567
Indonesia	898	701	648	679	4938
Brasil	727	387	379	385	16768
India	415	417	358	411	3530
Zona Nep	195	147	120	133	1294
Camboya	160	143	172	174	1109
España	148	139	141	187	3113
Italia	141	101	64	54	22
México	120	98	62	61	355
Perú	114	53	56	48	311
Bangladesh	106	94	81	187	2453
Colombia	60	31	56	76	373
Estados Unidos de América	52	7	6	1	1
Argentina	28	25	22	30	262
Moldova, República de	28	17	1	0	9
Alemania	26	30	26	16	100
República Checa	24	21	20	12	58
Portugal	24	17	0	0	
Tailandia	22	17	38	54	687
Turquía	18	54	66	26	544
Rumania	18	18	7	23	141
Francia	16	3	3	14	8
Bosnia y Herzegovina	16	4	1	4	2
Malasia	15	37	63	63	415
República Dominicana	15	5	4	18	19
Panamá	12	12	11	8	43
Reino Unido	9	8	6	1	7
Bulgaria	8	8	10	8	75
Filipinas	7	4	6	14	35
Bolivia, Estado Plurinacional de	6	6	2	1	1
Paraguay	4	1	8	2	1
Myanmar	3	1	0	1	14

Polonia	3	7	3	49	6
Croacia	3	1		0	
Hong Kong, China	2	3	8	7	40
Pakistán	2	0	4	0	14
Suiza	2	8	2	3	8
Canadá	2	0	1	1	1
Sri Lanka	2	0		0	
Países Bajos	2	2	2	4	
Irlanda	1	2	11	6	221
Albania	1	0	3	0	7
Nueva Zelandia	1	1	2	1	1
Bélgica	1	0	0	1	1
Etiopía	1	1	0	0	0
Finlandia	1	0	0	0	0
Corea, República de	1			0	
Austria	1	0	1	0	
El Salvador	1	0	1	0	
Lituania	0	3	0		38
Taipei Chino	0	3	3	2	12
Túnez	0		0	6	11
Uruguay	0		0	0	9
Venezuela, República Bolivariana de	0	0	2	3	8
Australia	0	1	0	0	8
Hungría	0	1	0	1	5
Macao, China	0	1	2	13	4
Ucrania	0	0	0	0	4
Otros Africa	0	0	0	0	2
Dinamarca	0	0		0	0
Dominica	0	0		0	
Ecuador	0		0		
Grecia	0	0		0	
Guatemala	0				
Haití	0				
Israel	0				
Japón	0				
Líbano	0	1	0	0	
Marruecos			11	15	267
Nepal		1		5	2
Aruba			0		2
Nicaragua				0	1
Nigeria				1	0
Noruega		0			

Rusia, Federación de				0	
Arabia Saudita			0		
Serbia				0	
Singapur			0	0	
Eslovaquia		0			
Eslovenia				1	
Sudafrica			0		
Suecia				0	
Emiratos Árabes Unidos			1	2	
Egipto		0			

Anexo N° 7: Principales mercados de destino para la exportación de calzado de cuero peruano (miles de
US\$)

Importadores	Valor exportada en 2012	Valor exportada en 2013	Valor exportada en 2014	Valor exportada en 2015	Valor exportada en 2016
Mundo	8290	7690	7493	8962	7396
Estados Unidos de América	1827	1917	2105	2967	3534
Ecuador	1957	2220	1343	813	825
Chile	927	534	832	1368	740
Singapur	38	0	38	37	624
Canadá	1130	996	1339	1915	572
Reino Unido	3	22	16	51	231
Trinidad y Tobago	0	153	121	446	222
España	553	255	165	35	145
Panamá	82	28	109	48	136
Bolivia, Estado Plurinacional de	142	94	196	214	113
Bahamas	38	38	12	36	43
Costa Rica	82	14	1	38	30
Barbados	56	47	37	26	25
Francia	46	66	30	17	24
Cuba	53	100	102	73	22
Hong Kong, China	0	0	0	0	21
Jamaica	16	12	9	22	20
Islas Vírgenes Británicas	0	10	9	5	17
Antigua y Barbuda	3	7	4	8	11
Curaçao	23	22	25	28	9
República Dominicana	581	423	66	54	8
Colombia	596	465	278	93	7
Saint Kitts y Nevis	0	0	0	0	5
Haití	3	1	3	0	4
Suiza	0	0	0	0	3
Aruba	1	5	1	8	2
Australia	16	24	2	17	1
Italia	2	8	1	0	1
Zona Nep	1	0	0	0	0
Angola	5	1	0	0	0
Argentina	0	39	0	0	0
Bélgica	2	10	0	8	0
Bermudas	0	3	24	3	0
Brasil	0	26	0	14	0
Belice	0	0	7	0	0

Camerún	0	0	0	57	0
China	2	7	0	0	0
Alemania	0	4	5	1	0
Guyana	0	0	8	0	0
Japón	16	95	1	60	0
Kuwait	0	0	0	3	0
México	0	1	70	38	0
Marruecos	2	0	0	0	0
Países Bajos	0	0	14	0	0
Nigeria	0	7	26	0	0
Noruega	4	0	0	1	0
Paraguay	0	0	0	0	0
Rumania	0	0	0	0	0
Rusia, Federación de	1	0	0	0	0
San Vicente y las Granadinas	0	0	8	0	0
India	0	0	0	1	0
Suecia	0	17	0	0	0
Emiratos Árabes Unidos	0	10	2	6	0
Uruguay	5	1	0	0	0
Venezuela, República Bolivariana de	77	8	480	452	0

Anexo N°8: Entrevista a empresario Oh Sion

Buenas noches, estamos reunidos con el sr. Carlos Leonel Ricardo Layza, propietario y encargado de la empresa fabricante de calzado femenino “Oh Sion”, la misma que es objeto de estudio para la presente investigación. A continuación sr. Carlos se le generará 10 preguntas, las cuales agradecería pueda respondérmelas con total amplitud y sinceridad de acuerdo a su experiencia en el rubro.

1. ¿Cómo inicia Oh Sion, podría usted comentarme brevemente acerca de cómo se formó y se viene desarrollando su empresa en la ciudad de Trujillo?

Oh Sion se forma en el año 2014 con el objetivo de fabricar calzado de dama de vestir y casual, enfocado a un segmento de población que necesita un producto de calidad y no de precio. Nos enfocamos cada día en mejorar nuestro producto y siempre estando en la tendencia que marca la moda en el diseño y modelaje del calzado, así como ofrecerles a nuestros clientes variedad en modelos y colores.

2. ¿Cuáles son los destinos hacia donde comercializa su producto?

Los destinos son Trujillo, Cuzco y Chiclayo, así como cobertura de calzado a pedido.

3. ¿Cuál es la ventaja competitiva que considera tiene su producto, es decir qué es lo que considera que hace diferente su calzado de los demás?

Mi producto es 100% cuero elaborado con insumos de primera calidad y con un acabado preciso, ofreciendo comodidad, confort para sus pies.

4. ¿Cuáles son las características del calzado que ofreceríamos al mercado chileno?

En primer lugar, presentarle un buen diseño al cliente, luego fabricar manualmente los mejores cueros del mercado peruano y con insumos de primera calidad con una buena presentación tanto en producto, como en envoltura.

5. Considera que su producto tendría éxito en mercados internacionales. ¿Por qué?

Si, porque ofrecemos un producto de calidad y garantía tanto en materia prima como en producto terminado.

6. ¿Cuál es el precio con el que se ofrece cada par de calzado? O ¿Entre qué precios varían?

Los precios son variables de acuerdo al tipo de calzado, vale decir si son botines su precio es mayor por la cantidad de cuero que se necesita para su elaboración, a diferencia de un modelo de sandalia y que puede estar dentro de un rango de S/. 130.00 y S/. 200.00, dependiendo del modelo del calzado.

7. ¿El calzado de cuero que usted fabrica, que beneficios tiene de acuerdo a su experiencia en el rubro?

Son más duraderos y otorgan mayor comodidad al caminar.

8. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente?

Actualmente contamos con 10 colaboradores.

9. ¿Cuántos pares se fabrican en un día por cada trabajador?

20 pares por cada trabajador.

10. ¿Ha tenido alguna experiencia enviando su producto hacia el extranjero?

Actualmente no, pero con la bendición de Dios, esa es nuestra visión.