

CASO PRÁCTICO: ¿Estandarización o adaptación?

1. *¿Cuáles son las razones de internacionalización de la empresa? ¿Porqué es tan necesario el crecimiento de telepizza dentro del segmento de pizzas?*

La principal razón de la internacionalización de Telepizza es, en mi opinión, el enorme riesgo que corre una empresa de este tipo quedándose en el mercado doméstico, esperando a que lleguen nuevos, y más fuertes, competidores con la intención de aprovechar cualquier flanco descubierto para aumentar su poder en éste mercado. También se trata, por tanto, de una política de crecimiento y una diversificación de riesgos. Estos dos factores están interrelacionados, ya que un mayor crecimiento propiciaría:

Economías de escala en producción y compras, capacidad de financiación e imagen internacional.

También se podría incluir en este punto, un cierto factor experimentador. Siendo Telepizza una empresa líder es obvio o, al menos, aconsejable, no conformarse tan sólo con el mercado doméstico, sino también probar suerte en mercados exteriores con ánimo de buscar una diversificación de riesgos y un mayor crecimiento de la empresa. De hecho, una de las claves del éxito de TelePizza ha sido la agresiva política de expansión, combinando la apertura de tiendas tanto propias como franquicias.

La principal ventaja del crecimiento vía tiendas propias es que se puede mantener un mejor control sobre la gestión de cada una de las tiendas, lo que para el negocio de TelePizza resulta fundamental, ya que cualquier fallo en los estándares de calidad de producto o de servicio prestado al cliente repercutiría necesariamente en el prestigio de las demás tiendas.

2. *¿Cuáles serían los criterios de selección a utilizar por la cadena a la hora de elegir sus nuevos mercados?*

En cuanto a los criterios de selección de mercados, yo creo que los más obvios son: Tamaño de mercado y ventaja competitiva.

- **Tamaño de mercado:** este criterio es bastante evidente teniendo en cuenta que se han elegido mercados cercanos (geográfica o culturalmente) como son México, Chile y Portugal. En cuanto a Polonia no creo que hayan seguido ningún criterio, sino que como el propio texto dice "La entrada en estos países se realizó porque alguien conocía a alguien, es decir, una internacionalización casi obligada por las circunstancias".
- **Ventaja competitiva:** el producto se diferencia del resto en la masa, en que da más imagen mediterránea y menos americana, etc. Es un producto bien diferenciado dentro de su sector. Y sobre todo dentro de la diferenciación habría que resaltar que la clave del desarrollo de este segmento del mercado de comida

rápida es la comodidad, sin embargo no todas las pizzerías hacen repartos a domicilio.

3. *¿Cuáles son los componentes nucleares de su mix de marketing? ¿Podrá Telepizza mantener un alto nivel de estandarización en los mismos y en qué medida es importante para la empresa? ¿En qué medida se verá el producto afectado si la cadena desea expandirse en nuevos mercados como Japón o México? ¿Afectará esto a sus ventajas competitivas?*

Los componentes nucleares del mix de marketing de Telepizza forman parte de la política del **producto**, y son: *La masa y la política de marca*.

La masa es la principal ventaja competitiva de la empresa y de ahí viene su eslogan. La fabricación de ésta, permanece centralizada en todos los países en los que opera la cadena, utilizando los mismos procesos técnicos que el desarrollado en la matriz. De esta forma, la empresa puede explotar internacionalmente su secreto y obtener la *uniformidad* de la masa a nivel internacional (en cada país la cadena dispone de una central de producción y distribución).

Si la empresa quiere mantener sus ventajas competitivas y, a la vez, vender en Japón o México, lo fundamental sería establecer subsidiarias de producción y distribución para mantener la homogeneidad del producto. Si bien el producto consiguiera estar estandarizado en lo referente a la masa e ingredientes básicos tampoco sería mala idea incluir nuevos ingredientes opcionales dentro de la carta como podrían ser ingredientes picantes para México (chile) o ingredientes de pescado para Japón (suzi).

Dentro del mix de marketing, aunque en un segundo plano habría que destacar la imagen de marca: el logotipo rojo como la salsa de tomate y blanco resaltando limpieza y calidad.

4. *¿Qué problemas en cuanto al nombre de marca puede tener telepizza en su expansión internacional? ¿Qué medidas podría adoptar?*

En cuanto a los problemas que pudiera tener respecto al nombre de la marca, yo creo que se podrían plantear los mismos que para cualquier otro producto. Los más importantes, desde mi punto de vista, serían todos aquellos contrastantes con la cultura de cada país, bien por problemas del idioma (cabe la posibilidad de que para los japoneses el nombre sea impronunciable) o bien por problemas de establecimiento de una marca global o de una local. En Japón, debido a su arraigado nacionalismo tal vez fuera oportuno cambiar el nombre de Telepizza por otro más oriental.

Aún así, hay que recordar que siempre es preferible la globalización de la marca, ya que crear marcas locales puede salir excesivamente caro.

5. *Entre la opción de ampliar la oferta de productos dentro de la cadena o la posibilidad de entrar en un nuevo segmento de la industria de la comida rápida, ¿cuál sería la opción más adecuada en estos momentos para Telepizza?*

En mi opinión, esto depende en gran parte de los riesgos que se quieran correr. Si el riesgo que se está dispuesto a soportar es grande, la segunda opción no sería tan descabellada, ya que el mercado ya es conocido

y, al fin y al cabo, se tiene la misma competencia en cualquier sector de la comida rápida (Con la pizza se está compitiendo a la vez, con hamburguesas, bocadillos, otras pizzas, etc. Si van más clientes a Telepizza, otros tantos dejan de ir a Mac Donald's, Burguer King, Pan's & Co., etc.).

De todas maneras, a mí, me parece más adecuada la primera opción para un corto plazo. El mercado es seguro y no requiere grandes esfuerzos ni grandes inversiones (en comparación con introducirse en un nuevo segmento).