



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

La adaptación vs la estandarización del mix de
marketing internacional

Autor

María Palacios Beltrán

Director

María Dolores Delso Aranz

Facultad de Economía y Empresa

2014

INFORMACIÓN

Autor del Trabajo: María Palacios Beltrán

Director del Trabajo: María Dolores Delso Aranaz

Título del Trabajo: *La adaptación vs la estandarización del mix de marketing internacional*

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

A la hora de internacionalizar su actividad, las empresas deben decidir entre adaptar su mix de marketing o estandarizarlo. Para tomar esta decisión, la empresa debe tener en cuenta cuál va a ser su estrategia competitiva en estos nuevos mercados. Así, la configuración del mix de marketing internacional no sólo se ve condicionada por la estructura interna de la empresa y cómo ésta aprovecha sus recursos y capacidades, sino que también se ve condicionada por factores externos.

Por tanto, la decisión sobre si estandarizar o no el marketing mix, vendrá condicionada por la decisión de la empresa de explotar las similitudes en los distintos mercados a su favor o bien aprovechar las diferencias existentes para lograr una ventaja competitiva basada en el conocimiento del mercado local. De esta manera, vemos empresas internacionales como Carreras Grupo Logístico que han adoptado una postura intermedia entre la estandarización total y la adaptación total de su marketing mix para poder desarrollar una estrategia internacional que les permita ser competitivos en todos los mercados en los que participa.

ABSTRACT

One of the most important decisions that a company has to make when internationalising its activity is whether to adapt or standardise its marketing mix. For making this decision, the company must take into account what its competitive strategy in these new markets is going to be like. This is how the way the company designs its marketing mix is not only influenced by its organisational characteristics but also by other external agents.

As a consequence, this decision will be defined by how the company decides to exploit the similarities among the different markets or taking advantages of the differences in order to achieve a competitive advantage based on its knowledge about the local market. This is how Carreras Logistic Group has adopted an intermediate approach between the total standardization and the total adaptation of its marketing mix in order to develop an international strategy that allows them to keep on being competitive in all the markets in which it compete.

Índice Paginado

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | Introducción..... | 6 |
| 2. | Revisión Teórica..... | 7 |
| 2.1. | La expansión internacional de las empresas | 7 |
| 2.2. | La estandarización frente a la adaptación | 8 |
| 2.2.1. | La estrategia de Estandarización..... | 8 |
| 2.2.2. | La estrategia de Adaptación..... | 9 |
| 2.2.3. | ¿En qué medida la globalización favorece la estandarización frente a la adaptación? | 10 |
| 2.2.4. | El enfoque de contingencias | 12 |
| 2.3. | La estandarización y las adaptación de las variables del marketing mix internacional | 13 |
| 2.3.1. | El Producto..... | 13 |
| 2.3.2. | La Comunicación | 18 |
| 2.3.3. | La Distribución | 20 |
| 2.3.4. | El Precio..... | 22 |
| 3. | Caso de Estudio | 26 |
| 3.1. | Carreras Grupo Logístico..... | 26 |
| 3.1.1. | La Expansión Internacional de la empresa | 27 |
| 3.1.2. | La Responsabilidad Social Corporativa..... | 30 |
| 3.3. | Análisis Interno..... | 31 |
| 3.3.1. | Análisis PESTEL del entorno | 31 |
| 3.3.2. | Análisis DAFO de la empresa..... | 33 |
| 3.4. | Análisis Externo..... | 37 |
| 3.4.1. | Análisis de la Competitividad Nacional | 37 |
| 3.4.2. | Análisis de la Competencia en el sector | 38 |
| 3.4.3. | Análisis de la Cadena de Valor | 40 |

| | | |
|--------|--|--------------------------------------|
| 3.4.4. | Estrategia Competitiva..... | 42 |
| 3.5. | Configuración del Mix de Marketing Internacional | 44 |
| 3.5.1. | El Producto..... | 44 |
| 3.5.2. | La Comunicación | 47 |
| 3.5.3. | La Distribución | 50 |
| 3.5.4. | El Precio..... | 51 |
| 4. | Conclusiones y Comentarios | 53 |
| 5. | Bibliografía..... | 56 |
| 6. | Anexos..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6.1. | Anexo I: Benchmarking competitivo..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6.2. | Anexo II: Tabla de tarifas estandar | ¡Error! Marcador no definido. |
| 6.3. | Anexo III: Tabla de tarifas personalizada para un cliente..... | ¡Error! Marcador no definido. |

Índice de tablas, gráficos y figuras

Tablas

| | |
|---|----|
| 2.1.1. Estrategias de crecimiento..... | 7 |
| 2.3.1.1. Factores que condicionan la estandarización o adaptación del producto | 17 |
| 2.3.2.1. Estrategias según adaptación/estandarización del producto/comunicación | 18 |
| 3.1.1.1. Servicios ofrecidos por país | 29 |
| 3.2.1.1. PIB y PIB per cápita en 2013 | 31 |
| 3.2.1.2. Índices de Desarrollo Humano 2013 | 32 |
| 3.2.2.1. Gastos en I+D+i en 2013 y 2014..... | 33 |
| 3.2.2.1. Matriz DAFO | 36 |
| 3.3.1.1. Factores de competitividad nacional en el sector de la logística y el transporte terrestre | 38 |
| 3.4.4.1. Precios de transporte por países | 44 |
| 3.4.2.1. Aparición en prensa escrita por país..... | 49 |

Gráficos

| | |
|--|----|
| 3.1.1. Porcentaje de facturación por países | 28 |
| 3.3.3.1. Análisis de los atributos del servicio..... | 40 |
| 3.3.4.1. Benchmarking competitivo | 43 |

Figuras

| | |
|--|----|
| 4.1. Posición de las empresas a lo largo del espectro..... | 53 |
|--|----|

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo analizar las razones por las cuales una empresa decide configurar su mix de marketing internacional en base a una estrategia de adaptación o estandarización de sus variables. Así, con este trabajo pretendo reflexionar sobre cuáles son los factores que llevan a una empresa a adoptar una determinada estrategia de marketing y cómo se traduce la elección de una estrategia al funcionamiento diario de la compañía.

Para ello, he realizado una revisión bibliográfica, desde un punto de vista crítico, sobre los distintos enfoques que diversos autores han adoptado a la hora de defender las ventajas e inconvenientes de ambas estrategias. Se incluyen aquellos factores que favorecen la adopción de una u otra postura a la hora de configurar cada una de las cuatro variables del marketing mix como son el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

En la segunda parte del trabajo se puede encontrar un caso de estudio en el que analizo cómo la empresa Carreras Grupo Logístico ha configurado su mix de marketing internacional analizando cuáles han sido los factores determinantes a la hora de tomar esa decisión. El trabajo finaliza con una sección de comentarios y conclusiones que he ido teniendo conforme realizaba el trabajo.

La realización de este proyecto me ha resultado muy útil tanto en el aspecto académico como en el laboral, ya que me ha permitido profundizar mis conocimientos y reflexionar sobre un tema que me interesa mucho como es el marketing estratégico internacional. Así, espero poder aplicar los conocimientos y lecciones aprendidas a lo largo de mi vida laboral como profesional del marketing. Asimismo, este trabajo también resultará útil a para la empresa Carreras puesto que en él se pueden encontrar reflexiones y recomendaciones sobre cómo mejorar su mix de marketing internacional.

2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1. LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS

De acuerdo con la clasificación realizada por Ansoff (1957), las empresas disponen de cuatro tipos de estrategias de crecimiento a través de las cuales incrementar su actividad en función de si expanden su actividad hacia nuevos mercados o utilizando nuevos productos o si, por el contrario, se centran en los mercados actuales y los productos que actualmente ofrecen (Tabla 2.1.1.).

Tabla 2.1.1 Estrategias de crecimiento

| | Productos Existentes | Productos Nuevos |
|---------------------|---------------------------------------|--|
| Mercados Existentes | Estrategias de penetración de mercado | Estrategias de desarrollo de productos |
| Mercados Nuevos | Estrategias de desarrollo de mercados | Estrategias de diversificación |

Fuente: Ansoff (1957)

La expansión internacional no es más que una aplicación de la estrategia de crecimiento en la que la empresa busca nuevos lugares donde lanzar sus productos fuera de su actual mercado doméstico o nacional, bien con sus productos actuales o con nuevos productos.

Entre las **razones** que llevan a desarrollar una estrategia de expansión internacional están la de seguir creciendo como proyecto superando las limitaciones que el mercado doméstico pueda suponer, y también la de afrontar un aumento de la competencia a nivel nacional o una disminución de la propia competitividad, buscando nuevos mercados en los que lograr una mejor posición competitiva, aprovechando las ventajas en cuanto a recursos y capacidades que pueden surgir por las diferencias entre los países dentro de una misma industria.

En lo que respecta a las decisiones tácticas que la empresa debe tomar para su expansión internacional, es decir, en cuanto a cómo combina e integra las cuatro herramientas del marketing mix (producto, precio, distribución y promoción) existen dos posturas extremas: la estandarización y la adaptación del marketing mix.

2.2. LA ESTANDARIZACIÓN FRENTE A LA ADAPTACIÓN

2.2.1. La estrategia de Estandarización

La estrategia de estandarización del marketing mix es el uso del mismo mix de marketing en diferentes países o regiones en lo que respecta al producto ofrecido, el precio que se establece, la estrategia de comunicación empleada y la forma de distribución elegida (Brei, V.A. y otros, 2011). Es decir, lo que Corbacho (2010) define como “*ofrecer idénticas líneas de productos a precios idénticos, a través de sistemas de distribución idénticos, utilizando medios de promoción idénticos en varios países diferentes*”.

La estrategia de estandarización se centra en aprovechar las similitudes existentes entre los distintos países en los que la empresa desarrolla su actividad. Así, Levitt (1983) y otros autores (Munuera y Rodríguez, 2012) explican cuáles son las principales ventajas de este enfoque:

- Permite a la empresa lograr economías de escala basadas en la especialización de la empresa en actividades clave para la generación de valor añadido gracias a un conocimiento más profundo de las características del producto; y el acceso a un mercado global capaz de absorber el aumento en el volumen de producción.
- Refuerza la estrategia competitiva de la empresa al contribuir a la consistencia transnacional del posicionamiento de la empresa proporcionando una misma “imagen universal” en todos los mercados en donde actúa.
- Aumenta el nivel medio de la calidad del producto que se ofrece al cliente. La presión competitiva entre las empresas hace que los precios tiendan a igualarse a los costes de producción unitarios, que gracias a las economías de escala resultan menores, permitiendo a los consumidores acceder a un producto de calidad estándar a un precio menor.
- Permite una difusión internacional del producto más rápida, ya que el hecho de que no haya que adaptar sus características a cada mercado permite disminuir considerablemente el tiempo requerido para lanzar el producto en el país.

2.2.2. La estrategia de Adaptación

Medina y Duffy (1998) definen la adaptación del producto como la modificación obligatoria que toda empresa debe hacer de los atributos, tanto tangibles como intangibles, de un producto que ha sido diseñado para el mercado doméstico para adecuarlo a las nuevas condiciones y factores del entorno de un país extranjero. Esta definición puede extenderse para definir la estrategia de adaptación del marketing mix como la modificación de cada una de las herramientas del marketing mix para competir en mercados cuyas condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales y legales son diferentes a las del mercado doméstico.

En general, podemos encontrar que los argumentos utilizados para defender la estrategia de adaptación y las ventajas que ésta proporciona frente a la de estandarización surgen de enfrentar ambas estrategias y ver cómo los inconvenientes de una se convierten en las ventajas de la otra. De esta manera, autores como Urek (2012) llegan a afirmar que la estrategia de adaptación es especialmente útil en aquellos casos en los que el fracaso es inminente si se utiliza la estrategia de estandarización.

Autores como Hussain y Khan (2013) consideran que la estrategia de adaptación ayuda a la empresa a lograr una ventaja competitiva basada en el aprovechamiento de las diferencias significativas que pueden surgir en cuanto a la cultura, la situación económica, la legislación y el sistema político del país al que se expande la actividad. Estos autores explican que el desarrollo de esta estrategia tiene implícito un enfoque centrado en obtener un conocimiento más profundo de las necesidades, gustos y preferencias de cada consumidor, del que pueden surgir ventajas competitivas sostenibles al encontrar nuevas oportunidades que le permitan atender mejor las necesidades del cliente. El caso de la muñeca Barbie en Japón puede tomarse como ejemplo de cómo Mattel mejoró su posición en el mercado adaptando las características de su producto. Así, gracias a la recomendación y el conocimiento profundo de los factores culturales del mercado japonés de uno de los franquiciados locales, la empresa encontró una nueva forma de hacer que su producto satisficiera mejor las necesidades de sus clientes (Munuera & Rodríguez, 2012).

2.2.3. *¿En qué medida la globalización favorece la estandarización frente a la adaptación?*

Me parece interesante destacar algunas de las reflexiones que Douglas y Wind (1987) hacen en su artículo *The Myth of Globalization* sobre el famoso artículo de Levitt (1983) *The Globalization of Markets*. Los tres supuestos en los que se basa Levitt para defender la elección de la estrategia de estandarización a la hora de internacionalizar una empresa son:

1. Las necesidades e intereses de los clientes tienden a homogeneizarse en todo el mundo.
2. Los clientes están dispuestos a sacrificar sus preferencias en cuanto a las características del producto, sus funciones y diseño por acceder a productos de mayor calidad a menores precios.
3. El acceso a los recursos productivos de forma global permite la consecución de importantes economías de escala en producción y marketing.

En su artículo, Douglas y Wind cuestionan uno a uno estos tres supuestos razonando sobre si la globalización favorece en mayor o menor medida la adopción de la estrategia de estandarización.

En primer lugar coincido con estos autores en que, si bien puede ser cierto que existe una tendencia hacia la homogeneización de las preferencias en algunos mercados en los que se pueden identificar segmentos globales, como es el caso de los productos de lujo y marcas como Rolex e Yves-Saint Laurent, también existen otros mercados donde se ha demostrado que las diferencias en cuanto a los hábitos de consumo entre países son diferentes. Esto queda reflejado en el hecho de que una gran multinacional, como Nestlé, adapte sus productos a las preferencias propias de cada país, ofreciendo un café distinto para el mercado inglés del que ofrece para el mercado francés. Además, también estoy de acuerdo con ellos cuando, no sólo cuestionan la existencia de una tendencia hacia la homogeneización de las preferencias a nivel global, sino que también hablan del surgimiento de las diferencias entre los consumidores de un mismo país. Un ejemplo de esto es la segmentación de las marcas del grupo Inditex en base al estilo de vida del consumidor, ofreciendo distintas gamas de producto a un público joven en función de si su estilo es más urbano y vanguardista o más elegante y dinámico a través de dos marcas tan diferentes como Bershka y Stradivarius. (Grupo Inditex, 2014)

En segundo lugar, opino como ellos cuando cuestionan que los clientes siempre vayan a estar dispuestos a sacrificar algunas de sus preferencias individuales por acceder a productos de mayor calidad a menores precios. En este caso, los autores hacen referencia a mercados como el de los ordenadores personales o los electrodomésticos durante los años ochenta en Estados Unidos, en los que los consumidores mostraban un mayor interés en productos que podían realizar distintas funciones a la vez. Es decir, la hipótesis de que los clientes de un mercado global sean más sensibles al precio puede ser discutible, en la medida en que eso no siempre se cumple ni si quiera para una parte de ese mercado global, como puede ser el propio mercado doméstico de la empresa. Es en estos casos, en los que la sensibilidad al precio por parte de los consumidores no es tan alta, cuando tiene sentido realizar algún tipo de adaptación en la oferta que permita incrementar el precio de venta del producto. Un ejemplo de este tipo de acciones a nivel global es la posibilidad de comprar unas zapatillas Adidas o Nike con tu propio diseño a través de sus tiendas online (Espacio Blanco, 2014).

En tercer lugar, considero acertado que Douglas y Wind pongan en duda la facilidad de lograr economías de escala que surgen de la estandarización del marketing mix internacional, ya que al internacionalizar la actividad de la empresa pueden surgir distintas limitaciones y obstáculos que dificulten su consecución. Este tipo de limitaciones pueden aparecer por el propio funcionamiento interno de la empresa al unificar su estrategia o por cómo la actividad de la empresa se ve afectada por factores externos relacionados con la legislación, la estructura competitiva de la industria o la situación del mercado de recursos productivos en ese país. Por ejemplo, las relaciones entre la empresa matriz y la local pueden verse afectadas por el desgaste en la motivación y actitud emprendedora de los encargados o directivos locales que implementan la estrategia estandarizada, al encontrar cierta dificultad para aprovechar oportunidades de negocio que pueden surgir del conocimiento del mercado local.

Sin embargo, la adaptación del marketing mix tampoco es la mejor solución en todos los casos, puesto que también tiene inconvenientes como incurrir en costes adicionales que suelen surgir por duplicidades en cuanto a las actividades de investigación y desarrollo relacionadas con, por ejemplo, la adaptación de la variable producto al rediseñarlo para incluir nuevas características. También existen autores que afirman que con la adaptación resulta más difícil lograr economías de escala (Hussain & Khan, 2013).

2.2.4. El enfoque de contingencias

En los últimos años, diversos autores han planteado una nueva aproximación ante la decisión de estandarizar o adaptar la estrategia de marketing internacional. Así, los autores que defienden esta postura huyen de la polarización del debate entre estos dos extremos y hablan sobre cómo las empresas buscan una posición intermedia que les permita aprovechar las ventajas de ambos enfoques (Virvilaite, Seinaukiene, & Sestokiene, 2011). Esta postura viene justificada por el hecho de que la aplicación de cualquiera de las otras dos posturas extremas, trae consigo inconvenientes que pueden afectar negativamente a los resultados de la empresa.

Por un lado, la aplicación de un marketing mix estandarizado en todos los países en los que la empresa compite, no suele resultar útil, debido a las diferencias existentes en cuanto al idioma, la cultura, las preferencias del consumidor y la estructura competitiva de cada mercado, la legislación e incluso la propia infraestructura del marketing en los diferentes países. Por otro lado, tampoco resulta útil adaptar todo el marketing mix puesto que generalmente la empresa no puede beneficiarse (o es más difícil que pueda sacar partido) de economías de escala y de la información y los conocimientos adquiridos en otros mercados.

Por tanto, las empresas no deberían contemplar la adaptación y la estandarización como dos posturas completamente separadas y optar por una de ellas, sino buscar qué aspectos de su marketing mix deberían ser estandarizados y cuáles adaptados en función de factores tanto internos como externos a la empresa (Alimiene & Kuvykaite, 2008).

En este sentido, me parece especialmente interesante recoger las conclusiones alcanzadas por Szymanski, Bharadwaj y Varadarajan (1993) en su investigación:

- Es aconsejable que empresas que participan en mercados que tienen más similitudes que diferencias en aspectos económicos, políticos y sociales como son los países de Europa Occidental, las empresas implementen un mix de marketing con un alto grado de estandarización que les permita:
 - incrementar sus ventas por proporcionar una imagen consistente de sus productos en todos los mercados.
 - obtener reducciones en costes por la utilización de economías de escala y la desaparición de dualidades en las actividades de marketing.

Sin embargo también resulta necesario introducir elementos de adaptación en los programas de marketing para asegurar la maximización de las ventas y la correcta satisfacción de las necesidades del cliente.

- También es aconsejable que estas empresas estandaricen la forma en que asignan los recursos productivos para capturar los beneficios de adoptar un enfoque estandarizado en la configuración de su marketing mix.

2.3. LA ESTANDARIZACIÓN Y LAS ADAPTACIÓN DE LAS VARIABLES DEL MARKETING MIX INTERNACIONAL

Este apartado recoge cómo el desarrollo de la estrategia de adaptación o de estandarización quedan reflejadas en las cuatro variables del marketing mix de la empresa: el producto, la comunicación, la distribución y el precio.

2.3.1. El Producto

A la hora de tomar decisiones sobre la variable producto, la empresa debe definir tanto aquellos atributos intrínsecos del producto, como son sus características físicas y técnicas, su diseño y la calidad de sus componentes; como aquellos aspectos más extrínsecos, como suelen ser la marca asociada a dicho producto, el envase y otros aspectos que también influyen en la experiencia de uso del producto como son el servicio posventa o la existencia de garantías (Munuera & Rodríguez, 2012).

De esta manera, la variable producto puede descomponerse en distintos **niveles** (Hollensen & Arteaga, 2010). Por un lado, tenemos las ventajas principales del producto como pueden ser la performance del mismo, sus características funcionales, su imagen, el valor percibido por el cliente y la tecnología que lo compone. Por otro lado, el producto también queda configurado por sus atributos como por ejemplo la calidad de sus componentes, el nombre de la marca, su diseño e incluso el tamaño y el color de los mismos. Finalmente, la variable producto también viene determinada por los servicios de apoyo que existen en torno al producto como puede ser el servicio de entrega y el de instalación o incluso las garantías y el servicio postventa en cuanto a las reparaciones y el mantenimiento del mismo.

Así, Hollensen y Arteaga afirman que es mucho más difícil estandarizar los servicios de apoyo al producto que estandarizar sus principales atributos, ya que frecuentemente los servicios de apoyo tienden a estar adaptados a la cultura empresarial del país en el que se proporcionan o incluso, en ocasiones, a estar adaptados al cliente individual. Por otro lado, también señalan que la estrategia de estandarización del producto es todavía más difícil si el producto es un servicio ya que surgen problemas que no existen cuando el producto resulta ser un bien.

Estos problemas surgen precisamente de las características que diferencian al bien del servicio como producto, como el hecho de que los servicios implican interacciones entre personas en las que resulta difícil mantener la uniformidad a nivel internacional, puesto que en cada país el servicio al cliente puede entenderse de distinta forma. Además, también puede haber grandes diferencias en cuanto a la percepción sobre la calidad del servicio recibido e incluso la capacidad de compra de los clientes en función del país en el que nos encontremos. Esto no sólo afecta a la satisfacción del cliente y por extensión a su fidelidad, sino que también afecta al valor que el cliente percibe y por tanto al precio que está dispuesto a pagar. Todo esto puede dar lugar a grandes diferencias tanto en los precios como en los beneficios de un mismo servicio y que varíen en función del mercado en el que se ofrecen.

Otro hecho que hace que los servicios sean más difíciles de estandarizar que los bienes es que, al prestarse en el punto de venta, se dificulta la consecución de ahorros en costes por el aprovechamiento de economías de escala y de experiencia, ya que la lejanía entre los puntos de venta puede dificultar el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio a través de los cuales se logra la uniformidad.

En cuanto a la estrategia de estandarización, la compañía ofrecerá una única versión del producto que se corresponde con la ofrecida en el mercado doméstico en lo que se conoce como una estrategia de producto global. En este caso, la configuración de la variable producto se realiza atendiendo a dos condicionantes que determinan los patrones estándar de la variable: por un lado las preferencias de los consumidores del mercado doméstico y, por otro lado, todos aquellos rasgos comunes entre los mercados a los que se exporta y el mercado doméstico.

Además, la adaptación del producto se entiende como la modificación de algunos de sus atributos para atender a las necesidades únicas y específicas de un determinado sector o

grupo de clientes en el mercado extranjero. Un ejemplo de adaptación de los atributos físicos del producto para atender mejor las necesidades de un mercado concreto queda representado en la producción de tallas más pequeñas de ropa interior para las mujeres japonesas por la empresa de ropa Triumph International (Albaum, 2008).

En este caso, la cuestión clave a la hora de tomar una decisión sobre si estandarizar el producto bajo unos únicos patrones uniformes o adaptar sus características queda reducida a analizar hasta qué punto el interés de la compañía en reducir costes gracias a la estandarización puede conciliarse con la atención a las diferencias existentes entre los distintos mercados en cuanto a las preferencias de los consumidores sobre los propios atributos del producto.

Un ejemplo de cómo una empresa consiguió aunar estos dos aspectos es el caso de los barquillos de chocolate KitKat. Una investigación sobre las preferencias de los consumidores realizada por Nestlé les indicó que la combinación específica de chocolate con leche y galletas de barquillo funcionaba muy bien en el mercado independientemente de las diferencias culturales que pudiera haber en cada país. Esto llevó a la compañía a reducir las diferentes versiones de sus productos obteniendo una única versión de chocolate con leche y galleta de barquillo que se corresponde con el actual sabor de KitKat. Esto permitió a la empresa disfrutar de ahorros en costes gracias a la consecución de economías de escala en sus actividades de aprovisionamiento y producción. En este caso, vemos como la homogeneidad entre distintos mercados en cuanto a los gustos y necesidades de los clientes permite a la empresa lograr un alto grado de estandarización del producto de tal forma que los únicos grados de adaptación del producto son el tamaño y los ingredientes utilizados en la elaboración del producto, que son adquiridos en mercados locales. (Albaum, 2008)

Como cabría esperar, la medida en la que el producto debe ser adaptado para ser comercializado con éxito en un nuevo país depende del tipo de producto del que se trate. Por ejemplo, cuando se trata de bienes industriales o de bienes de consumo duradero encontramos que la estrategia de estandarización del producto funciona bastante bien gracias a una tendencia general hacia la homogeneización de las preferencias de los consumidores, sobre todo en productos tecnológicos y de transporte. Esto queda reflejado en el alto grado de estandarización de productos como los televisores Sony en

los que la adaptación del producto se reduce a cambiar el tipo de enchufe necesario para conectar o a la red eléctrica o el voltaje y el ancho de señal estándar.

Sin embargo, productos como la comida son más difíciles de estandarizar ya que esta tendencia a la homogeneización de preferencias se manifiesta en menor medida puesto que los hábitos alimenticios de cada país se encuentran fuertemente influenciados por factores culturales.

La elección de la estrategia de adaptación no tiene por qué ser necesariamente una elección voluntaria. La regulación gubernamental, la configuración del sistema fiscal del país y la propia situación política del mismo pueden llegar a obligar a la empresa a adaptar sus productos a las condiciones locales del país al que exporta. Esta fue la situación a la que la empresa Coca-Cola tuvo que enfrentarse al introducir la Fanta de Naranja en distintos países. La compañía tuvo que enfrentarse a las diferencias entre países en cuanto a las exigencias legales sobre el porcentaje de zumo de naranja que los alimentos y bebidas debían contener para poder afirmar que ese producto era de sabor naranja. Esto ha llevado a la compañía a modificar la receta de la Fanta de Naranja en función del país en el que se distribuye haciendo que, mientras que en Europa y Argentina sí contiene zumo de naranja, en otros países de Latinoamérica tiene un sabor parecido a la Orangina o se comercializa con otros nombres que no incluyen la palabra “naranja” como Hit en Venezuela. (Albaum, 2008).

Además de estos dos factores, existen muchos otros determinantes que influyen en que estandarizar o adaptar el producto sea la estrategia más aconsejable. Rosen en su artículo *Global Products: when do they make strategic sense?* recoge algunos de estos factores que pueden encontrarse en la tabla 2.3.1.1 . extraída del libro de Albaum (2008):

Tabla 2.3.1.1 Factores que condicionan la estandarización o la adaptación del producto

| | Estandarizar el Producto | Adaptar el Producto |
|--|--|--|
| Intensidad de la competencia dentro de la industria | Débil | Fuerte |
| Posición competitiva de la empresa | Dominante | No dominante |
| Homogeneidad de las preferencias entre consumidores | Homogéneas | Heterogéneas |
| Potencial de crecimiento de los sectores pequeños | Reducido | Alto |
| Interés de los consumidores en productos diferenciados | Alto | Bajo |
| El producto satisface una necesidad común a todos los mercados | Necesidad común | Necesidad varía en función de cada individuo |
| Cómo utilizan los clientes el producto | Todos lo utilizan igual | Hábitos de consumo diferentes |
| Importancia de la consecución de economías de economías de escala en producción | Alta | Baja |
| Oportunidades de innovar por conocimiento acumulado gracias a la producción a pequeña escala | Reducidas | Altas |
| Tipo de mercado | Industrial | De consumo |
| Marco legal en los distintos países | Uniforme | Variado |
| Participación internacional de la empresa | Participa en grandes y/o muchos mercados | Pocos y/o pequeños |
| Disponibilidad de recursos (financieros, de producción y humanos) de la propia empresa | Limitados | Abundantes |

Fuente: Elaboración propia basada en la tabla recogida en Albaum (2008)

2.3.2. La Comunicación

La comunicación del producto o promoción está íntimamente relacionada con cómo se configura el producto. De esta manera, la comunicación del producto es la forma en que la empresa hace llegar a sus clientes su propuesta de valor. Así, las expectativas que el cliente tiene sobre la performance del producto vienen condicionadas por el conjunto de experiencias de uso del producto previas, las recomendaciones de su entorno, y cómo el cliente interpreta los mensajes que la empresa le manda a través del mix de comunicación. De esta manera, la comunicación juega un papel decisivo en la satisfacción del cliente, dado que éste analiza su grado de satisfacción con el producto en función de si éste cumple con sus expectativas.

Asimismo, al igual que el producto, la variable de comunicación también es susceptible de ser estandarizada o adaptada en función del mercado al que se dirige puesto que juega un papel fundamental en el valor percibido que el cliente tiene del producto al influir directamente sobre su grado de satisfacción. (Hollensen & Arteaga, 2010)

De esta forma, Keegan (2002) clasifica los distintos enfoques (Tabla 2.3.2.1.) que pueden aplicarse en cuanto a la adaptación o estandarización de la variable promoción en función de la estrategia que se ha adoptado respecto al producto, también conocida como política de producto. (Hollensen & Arteaga, 2010)

Tabla 2.3.2.1. Estrategias según la adaptación/estandarización del producto/comunicación

| | | Producto | | |
|-----------|---------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | | Estándar | Adaptado | Nuevo |
| Promoción | Estandarizada | Ampliación Directa | Adaptación del Producto | Invención de un producto |
| | Adaptada | Adaptación de su Promoción | Adaptación Dual | |

Fuente: Hollensen y Arteaga, 2010

El enfoque de **ampliación directa** supone estandarizar el producto y su estrategia de promoción. Este tipo de enfoque ha permitido a empresas internacionales como Coca-Cola lograr importantes ahorros en I+D+i a través de economías de escala tanto por la parte de marketing al aprovechar las herramientas de comunicación de forma global, como por la parte de producción al reducir los costes de desarrollo del producto.

Además, este enfoque también contribuye positivamente al posicionamiento del producto en el mercado puesto que envía un mensaje consistente a todos los mercados. Sin embargo, esta estrategia pierde su efectividad en aquellos mercados en los que las necesidades locales varían. Un ejemplo de esto, es el fracaso de la sopas Campbell por no tener en cuenta que el gusto por la sopa no es homogéneo en todo el mundo.

Por otro lado, la **adaptación de la promoción** dejando el producto intacto no resulta tan cara, ya que permite a la empresa mantener las economías de escala en producción y los costes de alterar los mensajes de promoción no son tan elevados como los de modificar el producto. Sin embargo, al igual que con el resto de estrategias que adaptan la promoción, la empresa corre el peligro de que el mensaje no se transmita de forma consistente en todos los mercados en los que la empresa participa.

En cambio, la **adaptación del producto** manteniendo la comunicación estandarizada permite a la empresa satisfacer mejor las necesidades locales y reducir las barreras de entrada, gracias a que el mensaje que se envía sobre el producto sigue siendo consistente. Un ejemplo de la utilización de este tipo de estrategias es el cambio de la composición de la gasolina que Exxon produce para adaptarla a climas extremos manteniendo el eslogan “Ponga un tigre en su depósito” en todos sus mercados.

La **adaptación dual** es un enfoque que suele utilizarse cuando las tres estrategias anteriormente mencionadas han fracasado y la necesidad de adaptar las variables de promoción y producto se muestra más que evidente. Este enfoque supone, en la mayoría de los casos, una forma que la empresa tiene de reaccionar ante un cambio en los competidores o la prueba de que la estrategia seguida no ha sido efectiva en el mercado. Un ejemplo de este tipo de enfoque es la venta de los cereales Basmati de Kellogg’s en la India para atender mejor las necesidades y gustos de los clientes al mismo tiempo que adaptaba la estrategia de comunicación del producto a la cultura india.

Finalmente, la **invención de un nuevo producto** generalmente es adoptada por empresas fuertemente posicionadas en sus mercados domésticos donde tienen un alto grado de conocimiento de sus procesos, siendo más fácil la introducción de nuevos productos que están relacionados con su tecnología, de tal manera que la mayor parte del riesgo de fracaso viene por la novedad que este supone para el mercado. Así, esta estrategia suele ser utilizada por empresas que compiten en países desarrollados y deciden extender su actividad a países menos desarrollados donde comercializan

versiones menos avanzadas de sus productos. En este caso Keegan (2002) utiliza como ejemplo una lavadora manual que permite entrar a competir en mercados en los que la red eléctrica no se encuentra tan desarrollada y pueden producirse cortes de suministro intermitentes. (Hollensen & Arteaga, 2010)

Encuentro especialmente interesante el artículo de Jose Manuel Corbacho (2010) en el que realiza una revisión teórica sobre el debate existente sobre la adaptación y la estandarización de la publicidad donde aparece el concepto de anuncio global definido como aquel que permanece virtualmente inalterado en todos los países a excepción de la traducción. Desde mi punto de vista, el concepto de “traducción de una campaña” supone el reconocimiento por parte de los profesionales del marketing de considerar las diferencias culturales y lingüísticas existentes entre los distintos países.

Así, considero que al igual que pasa con el resto de variables del marketing mix, las campañas de comunicación pueden situarse a lo largo de un amplio espectro cuyos límites son las dos posturas opuestas: la adaptación y la estandarización. De esta manera, podemos partir de una posición inicial de estandarización de la campaña de comunicación en la que se realizan campañas idénticas en países diferentes e ir poco a poco introduciendo elementos locales a través de la traducción del mensaje y otros mecanismos de adaptación hasta llegar a tener una campaña completamente adaptada para cada mercado.

2.3.3. La Distribución

En el caso de la variable distribución, la estandarización supone la utilización de las mismas fórmulas comerciales independientemente en todos aquellos mercados en los que la empresa realiza su actividad. En general, la estandarización de los canales de distribución es más frecuente en aquellas empresas cuyos productos van dirigidos a segmentos de mercados con una tendencia hacia la homogeneización de sus preferencias a nivel global, como pueden ser los muebles para el caso de Ikea o los productos de lujo para empresas como Loewe, Gucci o Cartier. Las franquicias internacionales como Benetton, Body-Shop y Telepizza también suelen utilizar este tipo de estrategia de forma generalizada. (Nieto & Llamazares, 2000)

La elección de adaptar o estandarizar el mix de marketing internacional condiciona la forma en que la empresa estructura la distribución internacional de sus productos. De

esta manera, la estructura del canal de distribución se ve condicionada por el grado de control que la empresa desea tener sobre cómo se desarrollan las variables del marketing mix y el coste de los recursos que está dispuesta a afrontar para tener ese grado de control.

Autores como Schnaars (1994) afirman que la estandarización tiende a la centralización de la toma de decisiones (Munuera & Rodríguez, 2012). Esto lleva a la empresa a adoptar canales de distribución que proporcionan un mayor control a la empresa desde el mercado de origen sobre las variables del marketing mix. Así, podemos clasificar los distintos tipos de canales en función de la forma de organización (Peris & Parra, 2006) que se sigue y cómo ésta afecta al grado de control de la empresa sobre las variables del marketing mix.

- Los **canales independientes** son aquellos en los que las relaciones entre sus componentes no se encuentran organizadas por lo que cada componente adopta la política comercial que considera más conveniente. Por eso no es de extrañar que, en general, aquellas empresas que pretenden estandarizar su marketing mix internacional serán reticentes a utilizar canales independientes. Sin embargo, cabe destacar que el hecho de que las relaciones no se encuentren organizadas no ha impedido que esta forma de organización siga existiendo. Este es el caso del sector de “ropa de vestir” en Francia, dominado por el comercio detallista a través de boutiques independientes entre sí en el que la clave a la hora de elegir la estrategia de distribución no se encuentra en la consecución de economías de escala por vender grandes volúmenes de producto sino en conseguir la máxima flexibilidad posible que les permita adaptarse rápidamente a los cambios de tendencias que se producen en la moda.
- Los **canales administrados** son aquellos en los que sus componentes coordinan sus políticas comerciales pero no están integrados unos dentro de otros ni se encuentran asociados. Este tipo de estructuras de canal resultan muy interesantes para empresas que han estandarizado su marketing internacional puesto que, si son los líderes del canal, pueden controlar de forma indirecta cómo el resto de integrantes del canal influyen sobre las variables del marketing mix. Por ejemplo, esta estructura permite a una empresa productora que es la líder del canal fijar a los intermediarios las cantidades mínimas que deben pedir y la composición de los surtidos, controlar el margen sobre los precios de

reventa e incluso cómo realizan las acciones promocionales y el merchandising del producto.

- Los **canales integrados** son aquellos en los que sus miembros se encuentran agrupados bajo un único liderazgo y un único conjunto de objetivos. Esta agrupación puede darse de forma vertical, en cuyo caso se intenta controlar a los componentes del canal en los distintos niveles hacia delante o hacia atrás, o se puede dar una integración horizontal en la que la empresa controla a los demás componentes del canal que compiten con ella en el mismo nivel mediante adquisiciones (Hollensen & Arteaga, 2010). Este tipo de estructuras de distribución son muy atractivas para empresas que realizan una estandarización de su marketing mix internacional por la misma razón que a este tipo de empresas les interesa ser las líderes en los canales administrados: controlar el canal para asegurarse de que las variables del marketing mix se aplican de forma uniforme.

Cabe destacar que la longitud del canal también influye en el grado de control que se pueden ejercer sobre las variables del marketing mix, ya que cuanto más largo es menos control tiene la compañía sobre cómo se desarrollan las variables del marketing mix.

2.3.4. El Precio

El precio es la única variable del marketing mix que puede alterarse sin que esto tenga grandes repercusiones a corto plazo sobre los costes asociados a la configuración del marketing mix. Aunque a menudo es uno de los componentes del marketing mix menos reconocidos, el papel de las políticas de precios es clave ya que incide directamente sobre los ingresos de la empresa y, por extensión, sobre sus beneficios.

Cuando la empresa comienza a competir en mercados exteriores, el proceso de fijación de precios se vuelve más complicado puesto que ya no sólo debe aplicar el sencillo proceso de estimar lo que cuesta producir, gestionar y comercializar el producto y añadir el margen de beneficios adecuado para obtener el precio de venta; sino que debe tener en cuenta factores externos que antes no le afectaban como pueden ser el tipo de cambio, la elevada inflación de un determinado país o la utilización de medios de pago alternativos como las permutas o el leasing.

En cuanto a la decisión de estandarizar o adaptar la política de precios, la empresa debe encontrar el equilibrio entre lograr un posicionamiento análogo en los distintos mercados en los que compite y maximizar la rentabilidad de sus productos en los diferentes mercados a través de precios que se adecúen a la situación competitiva de cada mercado.

Por un lado, la empresa puede optar por estandarizar el precio y fijar un único precio mundial para todos los mercados, teniendo en cuenta factores como las variaciones del tipo de cambio y las legislaciones gubernamentales en cuanto al precio. Esta estrategia supone poco riesgo para la empresa puesto que parte de los costes de producción y aplica un determinado margen para obtener un precio independiente de las condiciones del mercado en el que se comercializa el producto. Sin embargo, el hecho de que no se adapte a esas condiciones locales supone que la empresa pierda las posibles oportunidades de maximizar sus beneficios en aquellos mercados en los que el precio podría ser superior. Este tipo de estrategias suelen ser desarrolladas por empresas que venden sus productos a grandes empresas internacionales que copiten en distintos países como respuesta a la exigencia de sus clientes de ofrecer un mismo precio de compra a todos sus filiales. Una de las ventajas de la estandarización del precio es que la empresa transfiere el riesgo de incurrir en pérdidas por un cambio en las condiciones económicas del país en el que exporta porque la variación en precio pasa a afectar a los minoristas y mayoristas que se encargan de la distribución del producto al consumidor final. Otra de las ventajas es que contribuye a la consistencia del posicionamiento del producto en todos los mercados, transmitiendo concordancia entre la imagen de marca y el precio.

En cambio, la diferenciación del precio proporciona a cada distribuidor la posibilidad de fijar el precio que le parezca más adecuado teniendo en cuenta las condiciones locales. Es decir, no se intenta coordinar la política de precios aplicada en los distintos países sino que la empresa fabricante permite a cada distribuidor establecer su propia política de precios. Como consecuencia de ello, la empresa productora o la sede central de la empresa pierde el control de esta variable lo que puede llevar a que existan grandes diferencias en cuanto al precio de un producto en dos países próximos y esto se traduzca en el deterioro del posicionamiento de la empresa y el producto y el surgimiento de mercados grises en los que existen agentes no autorizados cuyas ganancias surgen de comprar el producto en un mercado en el que es barato y venderlo en otro en el que es caro.

Finalmente, a la hora de fijar los precios internacionales existen diversos factores que influyen y pueden clasificarse como factores internos a la empresa o factores externos (Hollensen & Arteaga, 2010).

Por un lado, existen **factores relativos a la empresa**, como son su estrategia competitiva, sus objetivos a nivel corporativo o su posicionamiento dentro del mercado que influyen directamente sobre el precio ya que, por ejemplo, anteponer la consecución de los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo puede llevar a la empresa a utilizar descuentos y ofertas que comprometan el éxito de la empresa a largo plazo. Por otro lado, existen otros factores internos que hacen referencia al producto y que sin duda tienen un gran impacto sobre cómo se fija el precio final. De hecho, aunque en muchas ocasiones la empresa productora no puede controlar todos aquellos factores que influyen sobre el precio al que el cliente final compra el producto, sí puede influir sobre él teniendo en cuenta cómo afectan los costes de intermediación a la escalada de precios (Hollensen & Arteaga, 2010). Así, la empresa debe tener en cuenta cómo influyen los costes de logística y las características de cada canal e intermediario utilizado en el incremento de los costes, sobre los cuales se fija el margen final, dando lugar al precio de venta al público, que es en última instancia el que el consumidor final tiene en cuenta para comparar los distintos productos. Otro factor importante relativo al precio es la fase del ciclo de vida en la que se encuentra. De esta manera, la empresa podrá permitirse fijar un mayor margen sobre costes en aquellos mercados en los que haya poca competencia y el producto se encuentre en la fase de introducción y, posteriormente, este margen se irá reduciendo conforme la rivalidad dentro de ese mercado se vaya intensificando y el ciclo de vida del producto vaya avanzando (Nieto & Llamazares, 2000).

En lo que respecta a los **factores externos**, por un lado existen todos aquellos relativos al entorno general de la empresa dentro del país al que exporta y por otro, todos aquellos factores que afectan específicamente al mercado en el que se introduce. Así, encontramos por un lado los factores del entorno general entre los que se encuentran las medidas proteccionistas tomadas por los gobiernos locales para proteger su industria o evitar que haya un excesivo flujo de divisas como pueden ser las tasas arancelarias o la propensión a la inflación de una economía y cómo afecta esto al tipo de cambio. Por otro lado, entre los factores relativos al mercado encontramos todos aquellos relativos a las características del cliente como su poder adquisitivo, sus necesidades específicas y

sus gustos y aquellos factores que condicionan la estructura de la industria. En este aspecto, cabe destacar que si la estructura del mercado es similar a la de competencia perfecta, la dinámica del mercado llevará a las empresas a fijar un precio justo por encima de los costes ya que cuanto más sustitutivos son los productos mayor es la competencia en precios y, por extensión, mayor relevancia tienen los costes en la fijación del precio final. Sin embargo, en situaciones en las que la competencia es imperfecta o monopolística, la empresa dispone de cierto poder de mercado para cambiar la calidad del producto y cómo configura sus variables de marketing mix de la forma que a ella más le conviene para retener una mayor parte del valor creado.

De esta forma, la empresa optará por la adaptación de sus políticas de precios si (Rondán & García, 2013):

- Necesita responder rápidamente ante cambios en los precios de sus competidores o tiene una posición de líder que le da mayor libertad para fijar precios frente a sus principales competidores y seguidores.
- Sus consumidores tienen una capacidad adquisitiva lo suficientemente grande como para tener una baja sensibilidad al precio que le permita poder aumentarlo sin que esto repercuta gravemente sobre el volumen de unidades vendidas. También será aconsejable adaptar los precios si existen grandes diferencias entre los países en cuanto a las expectativas precio-producto de los consumidores.
- La estructura de distribución proporciona la suficiente flexibilidad como para cambiar las políticas de precios sin generar grandes costes de transacción adicionales que suelen surgir por la existencia de cláusulas en los contratos.
- Existen grandes diferencias en las regulaciones gubernamentales sobre los precios.
- Existen grandes diferencias en cuanto al nivel de desarrollo económico entre el mercado doméstico y al que se exporta. Los estudios demuestran que las empresas que exportan a un país con un nivel de desarrollo similar tienden a estandarizar sus políticas de precios. La razón que puede existir detrás de esto es que el producto se encuentre en la misma fase de su ciclo de vida y que, por extensión, la estructura de la industria y la forma en que compiten las empresas sea similar.

3. CASO DE ESTUDIO

3.1. CARRERAS GRUPO LOGÍSTICO

Desde su fundación en 1933 como empresa familiar dedicada al transporte de mercancías, Carreras ha ido creciendo e incorporando nuevas líneas de negocio llegando a ser uno de los líderes logísticos de referencia en Europa.

Tal y como queda reflejado en su página web (Carreras Grupo Logístico S.A., 2014) la empresa entiende que su **misión** es aportar valor al conjunto de la cadena de suministro de sus clientes a través de la innovación y la continua mejora de los sistemas y procesos adaptándose a las tendencias del mercado para hacer a sus clientes más competitivos. De esta manera, su **visión** no es otra que convertirse en el operador logístico integral líder en España y en el líder en paletería, logística de gran consumo e industrial y transporte en Europa. Para ello, la empresa estructura y realiza su actividad de acuerdo a **valores** como la honestidad, la eficiencia, la austeridad, el respeto y la responsabilidad.

Actualmente, sus actividades pueden clasificarse en cuatro líneas de negocio diferentes:

- Transporte de mercancías: servicio de carga completa y grupaje
- Servicio de Paletería
- Servicio de Almacenaje y Distribución
- Copacking

El principal servicio que Carreras ofrece es el del transporte de mercancías, que puede definirse como la carga, movimiento de esta hasta su destino final y entrega en las condiciones solicitadas por el cliente. Existen dos tipos de transporte, por un lado tenemos el **servicio de carga completa** en el que la cantidad de mercancía transportada es lo suficientemente grande como para que sea necesario utilizar un camión entero exclusivamente para su transporte. Por otro lado, tenemos el servicio de **grupaje** en el que se utiliza un mismo camión para transportar pedidos de varios clientes aprovechando que coinciden en momento de recogida y/o entrega y en la ruta que el conductor debe seguir para entregarlos. El servicio de **paletería** consiste en transportar envíos tamaño reducido. De esta manera, la diferencia entre el grupaje y la paletería es que, mientras en el grupaje la carga no es manipulada desde que es recogida hasta que es entregada en su destino final, la paletería supone que estos envíos requieren manipulaciones intermedias entre la recogida y la entrega.

Como parte de su **servicio de almacenaje y distribución**, Carreras se encarga de gestionar el stock y las paletas, la distribución capilar de las mercancías, la preparación de pedidos y la transformación de bultos entre otras actividades.

Finalmente, la empresa también proporciona un **servicio de copacking** en sus centros logísticos de España y Portugal que consiste en preparar los productos de sus clientes para la realización de diferentes campañas de promoción. Para ello, los trabajadores de la empresa se encargan de poner las etiquetas promocionales a los productos, distribuir y enfajar los expositores promocionales con los productos y preparar los kits promocionales embalando el regalo junto al producto.

3.1.1. La Expansión Internacional de la empresa

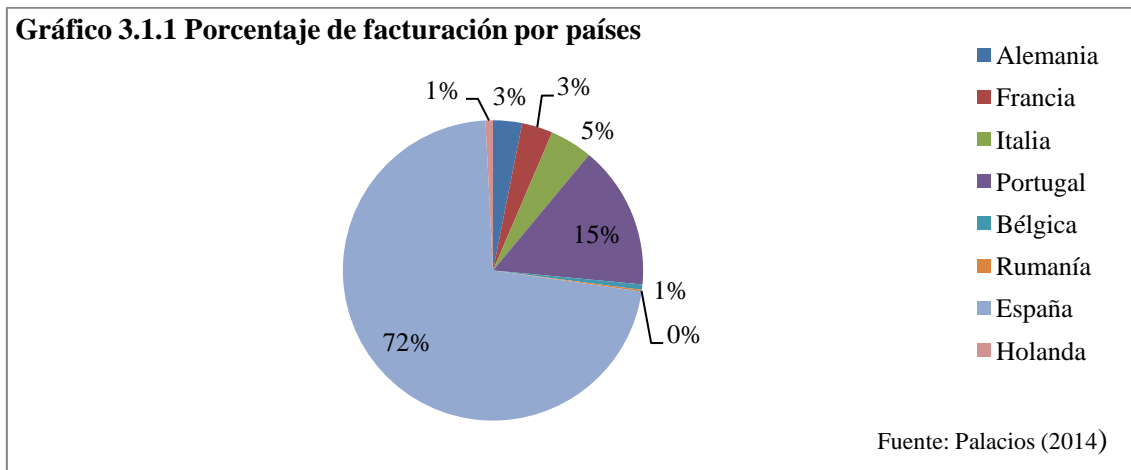
Tal y como declara Miguel Carreras, presidente de Carreras Grupo Logístico, la expansión internacional de la compañía ha sido un proceso evolutivo nacido de la confianza y la estrecha relación que la empresa mantiene con sus clientes. De esta manera, el principal motivo por el que la empresa comenzó su actividad fuera de las fronteras españolas fue por la internacionalización de sus clientes. Así, la empresa comenzó su actividad en países como Francia porque sus clientes se estaban expandiendo y querían que Carreras fuera su distribuidor global, es decir, querían que fuera esta empresa la que se encargase de transportar el producto a todos los mercados a los que comercializaban (Español, 2014).

Otro de los motivos que han llevado a la empresa a internacionalizar su actividad es que la empresa huye de un mercado saturado como el español y busca crecer en otros mercados menos saturados como el alemán o el francés. A esto debe añadirse que en el transporte internacional el precio por kilómetro recorrido es superior simplemente por el hecho de que se cruza una frontera. De esta manera, la empresa cobra más por realizar un viaje de 400 km desde Zaragoza hasta el sur de Francia que por hacerlo a cualquier otro destino español a 400 km de la capital maña.

La expansión internacional del Grupo Logístico Carreras comenzó en los años setenta con la realización de los primeros viajes transportando mercancías a Portugal. El volumen de negocio en este país fue creciendo con el tiempo y en 1998 Carreras estableció su primer almacén logístico fuera de las fronteras Españolas en Portugal. A principios de la década del 2000, la empresa continuó con su expansión hacia el resto de

Europa estableciendo delegaciones comerciales en países como Francia, Italia, Alemania. La caída de la actividad económica durante los últimos años de esta década hizo necesario un reajuste de su estructura internacional que redujo el número de delegaciones comerciales en países extranjeros. (Palacios & Vintaned, 2014). Actualmente, la empresa realiza su actividad fuera de España a través de delegaciones comerciales en Italia y Portugal y transporta mercancías en países como Francia, Alemania, Holanda, Bélgica y Rumanía, además de España, Portugal e Italia.

En el gráfico 3.1.1 queda reflejada la actual distribución del porcentaje de facturación por países. Podemos observar que casi las tres cuartas partes de la facturación se produce en España. Más del 85% de la facturación proviene de clientes españoles y portugueses mientras que el resto de países suponen aproximadamente un 13%.



Esta gran diferencia en cuanto al peso relativo de los mercados portugués y español con respecto al resto de mercados se debe a que el negocio de la empresa se encuentra más desarrollado en estos dos países que en el resto. El gran desarrollo del negocio de la empresa en estos países se debe a que la empresa lleva más tiempo desarrollando su actividad en el mercado portugués y en el español, concretamente 40 y 85 años respectivamente. (Palacios & Vintaned, 2014)

Podemos clasificar los países en los que la empresa realiza su actividad en dos grandes grupos en función de los servicios que ésta ofrece a las empresas que allí trabajan:

- Aquellos en los que la empresa ofrece un servicio de transporte de mercancía y palettería.
- Aquellos en los que además ofrece servicios de logística y copacking

Tabla 3.1.1.1 Servicios ofrecidos por país

| | | País | | | | | | | |
|----------|---------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|--------|---------|
| | | Alemania | Italia | Portugal | Francia | Bélgica | Rumanía | España | Holanda |
| Servicio | Transporte | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Paletería | | X | X | X | | | X | |
| | Alm. y Distr. | | | X | | | | X | |
| | Copacking | | | X | | | | X | |

Fuente: Palacios (2014)

Tal y como refleja la tabla 3.1.1.1., Carreras sólo proporciona servicios de copacking y logística en España y Portugal. Esto es un ejemplo de la importancia de disponer de infraestructuras físicas y comerciales en este tipo de servicios, ya que la razón por la que la cartera de productos ofertada varía entre los dos grandes grupos de países, es que en unos sí disponen de las infraestructuras físicas y comerciales para proporcionar servicios como el de almacenaje y distribución o el de copacking mientras que en los otros no.

De esta manera, la empresa inicialmente comienza su actividad realizando transportes con un importe de facturación pequeño utilizando camiones de su propia flota como en el caso de Rumanía, país en el que comenzó su actividad en 2013. Poco a poco va estableciendo relaciones con colaboradores locales, subcontratándolos para proporcionar servicios de transporte cuya cuantía es todavía menor, como es el caso del servicio de paletería en Francia. Conforme surgen nuevas relaciones con los clientes locales y se van desarrollando las que ya había, la empresa establece delegaciones comerciales para facilitar la gestión del mayor volumen de negocio que va surgiendo en ese país, como en el caso de Italia. Finalmente, una vez la empresa dispone de una red comercial lo suficientemente asentada y el volumen de negocio asociado a ese país es lo suficientemente grande, la empresa establece sus propios centros logísticos, lo que le permite pasar a ofrecer servicios como el de logística y copacking, como es el caso de Portugal. Es decir, la decisión sobre qué servicios ofrece la empresa en cada país depende del grado de desarrollo del negocio que la empresa haya alcanzado.

La distancia psicológica es la razón por la que Carreras ha alcanzado un mayor desarrollo de su negocio en Portugal, Italia y Francia, ya que se trata de mercados geográfica y culturalmente cercanos de los que dispone de un mayor volumen de

información, lo que le permite reducir el riesgo y la incertidumbre en su expansión internacional (Casillas Bueno, 1998).

3.1.2. La Responsabilidad Social Corporativa

Carreras realiza acciones dirigidas a mejorar la situación social de las ciudades en las que realiza su actividad colaborando con los bancos de alimentos locales como socio activo de AEOCOC y con la campaña de donación de sangre de la Cruz Roja. También colabora con instituciones locales como el Zaragoza Logistics Centre, un instituto de investigaciones en materia de logística promovido por el Gobierno de Aragón y el MIT.

En cuanto al efecto que su actividad tiene sobre el medio ambiente, la empresa cumple con la legislación vigente en materia de emisión de gases y tiene en cuenta objetivos de reducción de sus huella de carbono a la hora de diseñar sus servicios. La empresa también evita el desperdicio energético aplicando criterios de eficiencia energética en el diseño de sus instalaciones.

En este sentido, el hecho de que la empresa utilice paletas CHEP le permite generar 4 veces menos residuos y emitir 890 toneladas menos de dióxido de carbono. También la renovación de su flota de vehículos le permite reducir la emisión de gases y ruidos al incorporar motores más eficientes en el uso de combustibles y menos ruidosos (Carreras Grupo Logístico S.A., 2014).

En mi opinión, parece que la reducción de los efectos que la actividad de la empresa tiene sobre el medio ambiente queda subordinada a la consecución de ahorros en costes. Es decir, la preocupación por el medioambiente no es una prioridad para la empresa puesto que todas las acciones que realiza para reducir su impacto son como consecuencia de que la empresa pretende ser más eficiente en el uso de sus recursos, y no porque los objetivos medioambientales sean la principal razón por la que emprende estas acciones.

3.3. ANALISIS INTERNO

3.3.1. Análisis PESTEL del entorno

Factores Políticos

Europa se caracteriza por la estabilidad política e institucional y la ausencia de violencia. Además, existe un marco regulador a nivel europeo y nacional de calidad que permite y potencia el desarrollo del sector privado y permite que todos los ciudadanos tengan la oportunidad de elegir a su gobierno, así como libertad de expresión, asociación y de prensa.

Además, Tras la creación del mercado único de la Unión Europea se permite la libre circulación de personas, capital y mercancías entre todos los países que la componen. En 1993 se suprimieron los controles en el mercado interior, como los aranceles aduaneros, ya en el tratado constitutivo de la Comunidad Europea se prohíben las restricciones a la importación y exportación de productos de sus estados miembro.

Factores Económicos

Los países que componen la Eurozona se caracterizan por ser economías desarrolladas que, en su mayoría, se han visto fuertemente afectadas por la crisis económica iniciada en 2008. Tras haber entrado en recesión, parece que la Eurozona se está recuperando lentamente con un crecimiento del 0,2% y países como Grecia y España con un 0,5% durante el segundo trimestre de 2014. Sin embargo, el bajo crecimiento de las dos economías más grandes de la Eurozona, Alemania con un 0,1% y Francia con un 0,3%, sugieren que puede darse una segunda recesión en la Eurozona si esta situación se prolonga (Rey, 2014). Por otro lado, la empresa desarrolla su actividad en países europeos desarrollados con altos niveles de renta per cápita como queda reflejado en la tabla 3.2.1.1.

Tabla 3.2.1.1. PIB (millones de euros) y PIB per cápita en 2013

| | Bélgica | Francia | Alemania | Italia | Holanda | Portugal | Rumanía | España |
|----------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| PIB | 6.607.575€ | 36.494.978 € | 47.267.467 € | 26.935.415 € | 11.099.478 € | 2.860.806 € | 2.455.609 € | 17.662.931 € |
| PIB per capita | 28.944 € | 28.196 € | 26.870 € | 20.002 € | 32.645 € | 12.808 € | 14.377 € | 19.039 € |

Fuente: FMI (2014)

Factores Sociales

Todos los países a los que exporta Carreras tienen un alto Índice de Desarrollo Humano (Ver Tabla 3.2.1.2.) Esto se debe principalmente a al alto porcentaje de alfabetización adulta, buena calidad de los servicios sanitarios recibidos y altas esperanzas de vida existentes en los países de Europa Occidental (ONU, 2014)

Tabla 3.2.1.2 Índices de Desarrollo Humano en 2013

| Bélgica | Francia | Alemania | Italia | Holanda | Portugal | Rumanía | España |
|---------|---------|----------|--------|---------|----------|---------|--------|
| 0,881 | 0,994 | 0,911 | 0,872 | 0,915 | 0,822 | 0,777 | 0,869 |

Fuente: ONU (2014)

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos de los últimos años en tecnologías de la comunicación y de gestión de la información han facilitado mucho la forma en que las empresas obtienen y analizan su información interna además de incrementar la rapidez con la que se difunde la información y las innovaciones. Todo esto ha permitido entre otras cosas el uso de la telefonía móvil e internet para transmitir información en tiempo real o el uso de sistemas como el GPS para conocer a localización exacta y el uso de mapas electrónicos.

Factores Medioambientales

Existe una gran preocupación a nivel mundial sobre el efecto de las emisiones de CO y metano a la atmósfera y cómo estas contribuyen al conocido “efecto invernadero”, la principal causa del calentamiento global, y las consecuencias que éste puede tener sobre el medio ambiente a través de la modificación de los climas y los ecosistemas naturales.

Por otro lado también preocupa el agotamiento de los recursos naturales, como el petróleo, y la consecución y expansión de las energías renovables no contaminantes como la eólica o la solar y el uso de nuevos carburantes como el biodiesel.

Factores Legales

En línea con lo anterior, la Unión Europea ha desarrollado una legislación comunitaria sobre la contaminación atmosférica que limita las emisiones de gases CO e hidrocarburos provocadas por el transporte terrestre. Asimismo, también ha desarrollado otra directiva que limita las emisiones sonoras ocasionadas por el tráfico rodado, una de

las principales fuentes generadoras de contaminación junto al tráfico aéreo (Fundación CETMO, 2012).

Además, también existe una reglamentación europea que regula el transporte de mercancías por carretera limitando las horas que un conductor puede trabajar y estableciendo tiempos de conducción máximos (56 horas semanales) y tiempos de descanso mínimos (al menos 11 horas entre viaje y viaje). Además, para realizar transportes internacionales es necesario poseer autorizaciones específicas que son concedidas por organizaciones internacionales, como la Conferencia Europea de Ministros de Transporte (CEMT), distribuidas por la administración española (Ministerio de Fomento, 2014).

3.3.2. Análisis DAFO de la empresa

Las Fortalezas de la empresa

La empresa disfruta de un buen posicionamiento en los mercados español y portugués. Además, pese a que estos mercados suponen más del 85% de su facturación, la empresa ha diversificado su cartera de clientes como queda reflejado en su página web (Carrereas Grupo Logístico, 2014) de forma que disminuye el efecto que los cambios en cada sector le afectan en menor medida.

Además la empresa ha realizado un intenso esfuerzo en actividades de I+D+i, que ha cristalizado en una gran capacidad para desarrollar sistemas informáticos de análisis y gestión capaces de proporcionar información detallada correspondiente a cualquier servicio realizado por la empresa. Esto queda reflejado en la inversión de dos millones de euros en 2014 para el desarrollo de programas informáticos como COMET, JASPER, SGL y TMS como queda reflejado en la tabla 3.2.2.1.:

Tabla 3.2.2.1. Gastos en I+D+i en 2013 y 2014

| Concepto | 2013 | 2014 |
|--|--------------------|--------------------|
| Hardware Fijo (equipos informáticos) | 601.824 € | 902.736 € |
| Hardware Embarcado (Pda's, Tablets, TH15) | 117.300 € | 282.700 € |
| Personal de Software (soporte de sistemas y desarrollo programas TMS, SGL, COMET y JASPER) | 337.520 € | 487.814 € |
| Personal de Hardware | 138.744 € | 138.744 € |
| Personal (responsables de área) | 192.092 € | 192.092 € |
| Gasto en I+D+i Total | 1.387.480 € | 2.004.086 € |

Fuente: Palacios (2014)

Asimismo, la empresa dispone de sistemas de control que le permiten disponer de información sobre cómo se está desarrollando el servicio de transporte de una mercancía. Esto les permite detectar rápidamente cualquier tipo de incidencia, como retrasos en la recogida o accidentes de tráfico, y poner en marcha los procesos necesarios para garantizar que la mercancía llega a su destino. Esto les permite mantener unos altos niveles de confiabilidad en la entrega, pues en torno al 98% de los servicios de transporte realizados se realizan en tiempo y forma.

Además, la empresa controla más del 63% de los vehículos que utiliza para transportar, entre los que se incluyen los vehículos que la empresa posee y aquellos que pertenecen a los autónomos que tiene contratados en modalidad de contrato fijo. Esto le da cierta seguridad para cubrir un posible aumento repentino en la demanda transporte de mercancías al disminuir su dependencia respecto al número de conductores no fijos disponibles.

Por otro lado, gracias a un buen uso de su poder de negociación frete a proveedores de vehículos, la empresa puede renovar su flota de vehículos cada uno o dos años. Esto le permite disponer de la flota de vehículos más nueva de España con una edad media de 4 años, lo que sin duda mejora la confiabilidad del servicio al reducir el número de incidencias que pueden surgir por problemas con los vehículos utilizados. (Palacios y Vintaned, 2014)

Finalmente, la empresa goza tanto de economías de escala como de aprendizaje gracias al reparto de los costes fijos entre el gran volumen de servicios que realiza y al know-how acumulado durante los más de 80 años que la empresa lleva dedicándose al transporte.

Las Debilidades de la empresa

El hecho de que la toma de decisiones se encuentre centralizada y la estructura organizativa sea muy jerarquizada ralentiza los procesos de toma de decisiones a nivel corporativo. Un ejemplo de esto es la ralentización del proceso de internacionalización hacia Francia e Italia, países en los que la empresa lleva trabajando desde los primeros años del siglo XXI y en los que actualmente apenas dispone de una red de delegaciones comerciales.

Además, al igual que le ocurre al resto de sus competidores, el petróleo es uno de sus principales factores productivos llegando a suponer en torno al 20% de los costes que la empresa debe soportar por la realización de un viaje. Esto hace que la totalidad de los costes a los que la empresa debe enfrentarse dependa mucho de este tipo de variaciones.

Asimismo, las pocas infraestructuras de las que dispone la empresa fuera de la Península Ibérica impiden el desarrollo de su negocio en estos mercados ofreciendo servicios de almacenaje y distribución y copacking.

Finalmente, la estructura de costes de la empresa se caracteriza por tener unos altos costes fijos fruto de las grandes inversiones en infraestructura que deben realizarse para comenzar a proporcionar los servicios. Esto hace que la empresa se vea forzada a competir por lograr altos volúmenes de negocio que le permitan repartir estos costes fijos entre una gran cantidad de servicios prestados para poder alcanzar economías de escala.

Las Oportunidades del entorno

La principal oportunidad que puede surgir para Carreras y que le ayude a continuar con su proceso de expansión es que sus clientes comiencen a internacionalizarse a mercados de alto crecimiento o refuercen su posición en países en los que la presencia de Carreras todavía no es muy fuerte, como pueden ser Alemania y Francia. Así, esto les permitiría crecer en esos países a través de sus clientes.

Otra oportunidad para la empresa sería el descubrimiento de un nuevo carburante más barato que pudiera sustituirse por la gasolina y que no precisara de una gran inversión para reconvertir los motores para utilizar ese nuevo carburante. Esto disminuiría la dependencia del petróleo y permitiría a la empresa reducir los costes de producción por esa vía.

Finalmente, la recesión económica que afecta a Europa puede propiciar la desaparición de competidores reforzando la posición de Carreras en el sector, cubriendo aquellas necesidades de los clientes que quedarían desatendidos.

Las Amenazas del entorno

Puede producirse un aumento de la competencia en mercados en los que la empresa está bien posicionada, como el español y el portugués, por la entrada de otras grandes empresas que compiten en el sector de la gran distribución a nivel europeo.

Además, una subida repentina de los precios del petróleo o de los impuestos sobre combustibles puede afectar negativamente a la compañía haciendo que sus costes de producción se incrementen rápidamente. Asimismo, el pago de nuevos o más altos peajes por el uso de las carreteras puede incrementar los costes o forzar a la empresa a hacer un esfuerzo extra en rediseñar las rutas de transporte evitando las zonas de peaje.

Finalmente, una gran amenaza puede venir por que sus actuales clientes decidan deslocalizar su producción a otros países, como Marruecos, India o China, en los que Carreras no podría darles servicio. Esto supondría una pérdida de clientes que la empresa debería afrontar intentando buscar nuevos clientes.

Tabla 3.2.2.2. Matriz DAFO

| <i>Fortalezas</i> | <i>Debilidades</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Fuerte posición competitiva en España y Portugal • Capacidad para desarrollar sistemas informáticos • Altos niveles de confiabilidad en el servicio • Control de gran parte de la flota utilizada • Flota en buen estado • Economías de escala y aprendizaje • Alto know-how acumulado sobre el negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en la toma de decisiones a nivel corporativo • Gran dependencia del petróleo • Altos costes fijos • Escaso desarrollo del negocio en el resto del mercado europeo • Falta de infraestructuras fuera de la Península Ibérica |
| <i>Oportunidades</i> | <i>Amenazas</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Internacionalización de sus clientes hacia mercados de alto crecimiento fuera de la Península Ibérica • Aparición de un nuevo carburante que disminuya la dependencia de Carreras del petróleo • Nuevas oportunidades de negocio por la caída de competidores en países con crisis económica | <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de grandes competidores en el mercado español y portugués • Subida inesperada de los precios del petróleo o de los impuestos sobre carburantes • Subida de los peajes por el uso de carreteras • Deslocalización de actividades de sus clientes actuales |

Fuente: Elaboración propia

3.4. ANÁLISIS EXTERNO

3.4.1. Análisis de la Competitividad Nacional

Carreras es una empresa dedicada a la logística y al transporte terrestre de mercancías que surge, y establece su sede central, en la ciudad española de Zaragoza. Varios son los factores de índole nacional que han favorecido el desarrollo de la empresa y su internacionalización.

Por un lado, España tiene una posición competitiva fuerte en sectores ligados con el transporte por carretera y la logística, como son la construcción de infraestructuras y la fabricación de automóviles (González, 2014). Además, España se encuentra en una situación geográfica clave para el transporte de mercancías terrestre al ser un punto de paso obligatorio para los flujos comerciales entre el norte de África y Europa.

Por otro lado, la empresa dispone de un gran mercado nacional que le permitió crecer conforme España se desarrollaba hasta llegar a ser la sexta economía que más PIB produce de Europa. Asimismo, también han contribuido al desarrollo de la empresa el hecho de que en España el sector del transporte terrestre contribuya al PIB en un porcentaje superior al de la media de los países europeos y sea la quinta economía en transporte terrestre sólo por detrás de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia (Consultrans, 2014).

Además, la propia localización geográfica de Zaragoza hace de esta ciudad un punto logístico clave de relevancia mundial al encontrarse en el centro de una de las 40 regiones más industrializadas del mundo (Heraldo.es, 2014). Esto permite a la empresa aprovecharse de las ventajas de formar parte de un clúster logístico¹ que le permite acceder a sectores relacionados y actividades de apoyo.

Finalmente, la alta rivalidad existente dentro del sector del transporte de mercancías español hace que la propia empresa sea más competitiva a nivel internacional puesto que se ve forzada a ser competitiva y eficiente en su propio mercado doméstico (Palacios & Vintaned, 2014).

¹ Un clúster logístico es un grupo de empresas pertenecientes al sector de la logística agrupadas geográficamente e interconectadas entre sí que prestan diferentes servicios relacionados con la logística como el almacenaje y distribución, servicios de micrologística, la carga y descarga de mercancías y su transporte.

Cabe destacar, que el fuerte desarrollo de las infraestructuras impulsado por el gobierno con fondos europeos a finales del siglo XX, también contribuyó al desarrollo de la empresa y del sector en el que participa.

Tabla 3.3.1.1. Factores de competitividad nacional en el sector de la logística y el transporte terrestre

| | |
|---|---|
| Condiciones de los Factores Productivos | Posición competitiva fuerte en construcción de infraestructuras y automovilismo |
| | Situación geográfica clave como nexo de unión entre el norte de África y Europa |
| Condiciones de la Demanda | Gran mercado nacional (6ª economía de la Unión Europea) |
| | Sector del transporte terrestre más fuerte que la media europea |
| Sectores relacionados y de apoyo | Zaragoza como clúster logístico a nivel europeo |
| Estrategia empresarial, estructura y rivalidad | Alta rivalidad existente dentro del sector del transporte de mercancías español |
| Gobierno | Fuerte impulso de las infraestructuras de transporte a finales del siglo XX |

Fuente: elaboración propia

3.4.2. Análisis de la Competencia en el sector

Carreras compite dentro del sector de la gran distribución de mercancías a nivel europeo. Podemos analizar la estructura competitiva de este sector a través de las cinco fuerzas descritas por Porter (1979):

- *Alta intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes*

Se trata de un mercado maduro en el que las empresas tienen unos elevados costes fijos por las altas inversiones en infraestructuras y vehículos que es necesario hacer para comenzar la actividad. Además, se trata de un servicio poco diferenciado ya que cualquiera que tenga un camión puede transportar mercancías y los costes de cambio que el cliente debe asumir prácticamente son nulos dada la facilidad existente a lo largo de toda la Unión Europea para negociar y establecer rápidamente contratos entre empresas de distintos países. Finalmente, también existen altas barreras de salida puesto que resulta muy difícil vender activos específicos del sector, como almacenes logísticos o flotas de camiones, una vez la compañía ha abandonado su actividad (Palacios y Vintaned, 2014).

- *Bajo poder negociador de los proveedores*

El bajo poder negociador de los proveedores de gasolina o de las PYMES a las que se subcontrata para la realización de algunos de los transportes permite a las empresas

acceder a estos factores productivos a menores precios. Por un lado, existen bajos costes de cambio a la hora de cambiar de proveedor puesto que el servicio que ofrecen se encuentra poco diferenciado. Además, la existencia de muchas PYMES especializadas en el transporte de mercancías hace que su concentración sea menor por lo que disminuye su poder negociador. Finalmente, la amenaza de que los proveedores de gasolina o las PYMES se integren hacia delante resulta muy poco creíble puesto que las empresas de este tipo de mercados buscan establecer un único contrato global con grandes empresas especializadas en la distribución de mercancías capaces de proporcionarles el servicio. (Palacios y Vintaned, 2014)

- *Alto poder negociador de los compradores*

El alto poder negociador de las empresas cliente se debe fundamentalmente a que suelen suponer un gran volumen de facturación para las empresas del sector de la distribución de mercancías. De esta manera, encontramos que es muy común que las empresas pertenecientes a este sector tengan una cartera de clientes muy concentrada. En el caso de Carreras, el 55% de su volumen de facturación viene proporcionado sólo por el 4% de sus clientes. Asimismo, las empresas que compiten en este sector son altamente sustitutivas entre sí dados los bajos costes de cambio y además, dado su gran tamaño, existe una amenaza real de que los clientes decidan integrarse hacia delante y establecer ellos sus propios canales de distribución. (Palacios y Vintaned, 2014)

- *Bajo grado de sustitución por otros servicios*

Pese a que en muchas ocasiones el transporte aéreo y el marítimo son alternativas de transporte atractivas, existen multitud de destinos a los que no es factible, o tampoco económicamente eficiente, realizar el transporte por estos medios. Este es el caso, por ejemplo, de la distribución capilar de mercancías en la que los camiones transportan distintos pedidos por las distintas localidades cercanas al almacén de la empresa.

- *Débil amenaza por la entrada de nuevos competidores*

La amenaza de que nuevos competidores comiencen su actividad en este sector incrementando la intensidad de la competencia resulta ser muy débil debido a las grandes barreras de entrada existentes. Por un lado, la inversión inicial necesaria para comenzar la actividad es muy fuerte y, por otro lado, existen economías de escala y

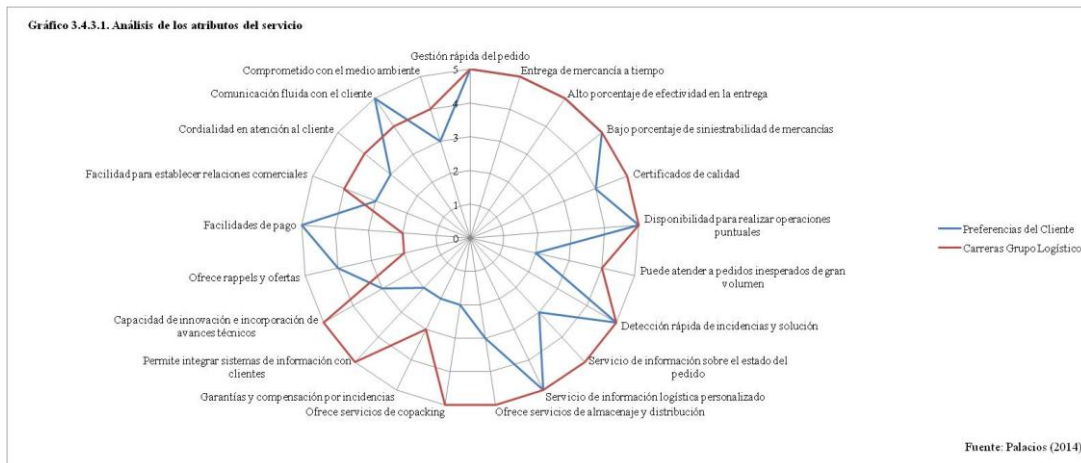
aprendizaje que refuerza la posición de las empresas actuales frente a las que podrían entrar.

3.4.3. Análisis de la Cadena de Valor

Como ya hemos visto en el apartado anterior, la industria de la gran distribución a nivel europeo es un mercado maduro en el que los clientes tienen un alto poder de negociación y existe un alto grado de rivalidad entre los competidores existentes. Por lo tanto, las actividades de marketing que Carreras desarrolla consisten en maximizar la utilidad que recibe el cliente mientras defiende su participación en el mercado (Kotler & Keller, 2012)

Esto se traduce no sólo en una estrategia de liderazgo en costes que les permita ofrecer sus servicios a precios competitivos, sino también en una de diferenciación en la que la empresa pretende desmarcarse del resto de sus competidores proporcionando servicios a sus clientes de forma distinta a la competencia, con el objetivo de lograr que la utilidad que éstos reciban sea mayor.

Como queda reflejado en el gráfico 3.4.3.1. elaborado a partir del benchmarking competitivo (Ver Anexo I) realizado con su competidor en el que también se reflejan las preferencias de sus clientes:



Estos “atributos del servicio” son los criterios que las empresas tienen en cuenta a la hora de elegir la empresa a la que encarga el transporte de sus productos. Así, si el valor del atributo es 1 si el cliente lo considera ese atributo poco importante y 5 si es muy importante. Por otro lado, el valor para Carreras es 1 si su performance en ese atributo

concreto es muy mala y 5 si es muy buena. Estos atributos pueden clasificarse en cinco categorías:

- Entrega de mercancías en tiempo, forma y cantidad

La confiabilidad en la entrega, es decir, que las mercancías se entreguen en tiempo, forma y cantidad, es uno de los aspectos más valorados por el cliente. Esto se debe a que las empresas que fabrican productos industriales y de gran consumo se encuentra fuertemente presionadas por sus clientes finales o distribuidores para recibir el pedido a tiempo y, puesto que estas disponen de un fuerte poder de negociación como compradores en el sector de la gran distribución a nivel europeo, trasladan esta presión a la empresa que transporta su mercancías. Es por ello que Carreras se esfuerza por tener una buena performance en los atributos relacionados la confiabilidad exigiendo, por ejemplo, a las PYMES a las que subcontrata un 98% de efectividad en la entrega a través de cláusulas en sus contratos.

- Rapidez de respuesta ante las incidencias

Esta categoría hace referencia a la capacidad de la empresa para detectar a tiempo las incidencias y reaccionar rápidamente para minimizar su repercusión en la satisfacción del cliente de la gran empresa que produce. En este caso la empresa se asegura la detección y solución rápida de las incidencias a través de un control exhaustivo de los proceso de recogida y entrega mediante sistemas informáticos que permite conocer la localización de cada uno de los vehículos que conforman su flota a través del sistema GPS.

- Servicios complementarios

Las empresas que externalizan el transporte de sus mercancías necesitan tener información sobre cómo se está realizando este proceso para poder incorporarla en sus procesos de toma de decisiones. En el caso de Carreras, la empresa les facilita el uso de esta información produciendo informes que utilizan las mismas clasificaciones que ellos utilizan en la elaboración de su información interna como puede ser la clasificación de los productos por familias de producto o por cliente al que se han transportado.

- Capacidad de innovación tecnológica

En general, dados los bajos costes de cambio entre empresas de transporte, los clientes no se preocupan por que Carreras siga siendo competitiva tecnológicamente incorporando rápidamente avances tecnológicos a sus procesos ya que si comienza a fallar la empresa no dudará en cambiar de proveedor de transporte.

Sin embargo, esto sí afecta a aquellas compañías a las que Carreras proporciona servicios de almacenaje y distribución y/o copacking además del de transporte. En este caso existe una fuerte relación de interdependencia entre la empresa y Carreras que incrementa considerablemente los costes de cambio fruto, por ejemplo, de la gran inversión realizada en procesos de integración de los sistemas de gestión de las mercancías que ambas compañías utilizan. De esta forma, la relación a largo plazo que estas empresas establecen con Carreras hace que factores como su capacidad para incorporar innovaciones tecnológicas o integrar sistemas sea muy importante.

- Gestión comercial y atención al cliente

Finalmente, se observa cómo el cliente valora mucho que la compañía le ofrezca facilidades de pago y descuentos, puesto que esto le permite acceder al servicio a un menor coste. Además, su preocupación por que la mercancía se entregue a tiempo también se traduce en un mayor interés por establecer flujos de comunicación fluida con la empresa que se encarga del transporte.

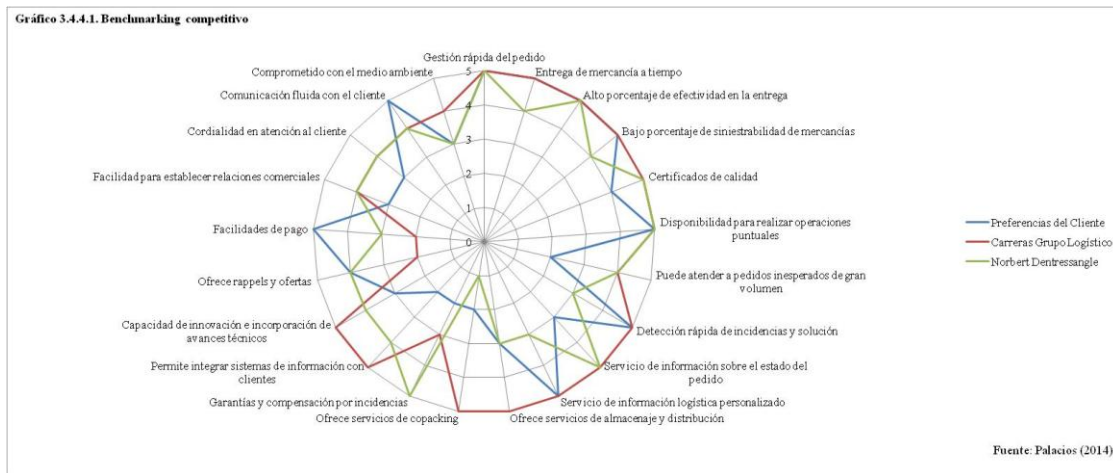
3.4.4. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Carreras Grupo Logístico puede describirse comparando a la empresa con su principal competidor: Norbert Dentressangle.

Norbert Dentressangle surge en 1979 en Londres como una empresa dedicada al transporte por carretera. Poco a poco va expandiendo su actividad a países europeos como Francia y Bélgica y a finales de los años 1990 comienza a dedicarse al almacenaje y la distribución comprando al líder del mercado francés en aquel momento. Durante la primera década de los 2000 la empresa logra posicionarse como líder del mercado europeo del transporte de mercancías de gran volumen gracias a la alianza estratégica

con Christian Salvesen, otra gran compañía de transporte a nivel europeo, y la adquisición de Schneider Logistics Internationals. (Norbert Dentressangle, 2014)

El gráfico 3.4.4.1 compara la performance de las dos empresas con las preferencias del cliente:



Se observa que ambas empresas cubren con la exigencia de altos niveles de confiabilidad en la entrega por parte de los competidores y la forma en que atienden al cliente.

Sin embargo, Carreras es capaz de detectar y resolver incidencias más rápidamente que Norbert Dentressangle. Esto guarda relación con la gran inversión que la empresa ha realizado en el desarrollo de sistemas informáticos que monitorizan y actualizan el estado de cada envío en intervalos de 10 minutos y el hecho de que la empresa, a diferencia de la mayoría de empresas del sector, controla el 63% de la flota utilizada, lo que le permite responder más rápidamente ante cualquier incidente al no depender de la disponibilidad de terceros para relevar al camión en el caso de accidente, por ejemplo.

Asimismo, Carreras tiene su gran ventaja competitiva sobre Norbert en el hecho de que la empresa proporciona los servicios complementarios mejor. De esta forma, gracias a tener más experiencia en el almacenaje y la distribución ha desarrollado sistemas informáticos que no se limitan sólo a monitorizar lo que está ocurriendo sino que son capaces de proporcionar la información en los términos que cada cliente particular desea. Además, la empresa también tiene una mayor capacidad para integrar sus sistemas con los de sus clientes.

Esto es un reflejo de cómo la empresa refuerza su posición competitiva en la industria a través del marketing relacional al esforzarse por reforzar y hacer que crezca el volumen de servicios proporcionados a clientes con un alto valor estratégico como pueden ser los grandes grupos de alimentación como Nutrexpa o Deoleo, para los que Carreras se ha convertido en su proveedor logístico integral proporcionándoles todos los servicios de transporte, almacenaje y distribución y copacking.

Sin embargo, hay aspectos en los que Carreras se encuentra en desventaja competitiva con respecto a su principal competidor como es en la realización de rappels y las facilidades de pago. Además, también debería mejorar otros aspectos como las garantías y compensaciones ofrecidas y la comunicación con el cliente si quiere mejorar su posición competitiva.

No obstante, la intensidad de la competencia dentro del sector hace que la empresa no pueda descuidar la eficiencia de sus procesos productivos para ser capaz de proporcionar un servicio de alta calidad a precios competitivos. De esta manera, la tabla 3.4.4.1 refleja la estrecha diferencia entre los precios de Carreras y su principal competidor y la media del mercado:

Tabla 3.4.1 Precios de transporte por países (€/km)

| | Alemania | Francia | Italia | Portugal | Bélgica | Rumanía | España | Holanda |
|-----------------------|----------|---------|--------|----------|---------|---------|--------|---------|
| Carreras | 1,01 € | 0,97 € | 0,95 € | 0,90 € | 1,02 € | 0,98 € | 0,89 € | 1,02 € |
| Norbert Dentressangle | 0,99 € | 0,95 € | 0,96 € | 0,88 € | 0,99 € | 0,96 € | 0,88 € | 1,00 € |
| Media Sector | 0,97 € | 0,92 € | 0,94 € | 0,86 € | 0,97 € | 0,93 € | 0,86 € | 0,99 € |

Fuente: Palacios (2014)

3.5. CONFIGURACIÓN DEL MIX DE MARKETING INTERNACIONAL

3.5.1. *El Producto*

En este caso, observamos que la compañía ha estandarizado la manera en la que proporciona sus servicios puesto que esto le permite aprovecharse de economías de escala y aprendizaje que le permiten ofrecer sus productos a precios competitivos en un mercado maduro con una alta rivalidad entre empresas como es el del transporte internacional. Así, a través de la estandarización de sus procesos la compañía se beneficia de economías de escala en todas sus líneas de productos repartiendo los costes de invertir en I+D+i de sus sistemas de gestión logística, los costes asociados al

establecimiento de una estructura comercial e incluso los de coordinar todas las operaciones a nivel global desde la sede central de la compañía en Zaragoza.

Muchos son los factores que afectan a la empresa y que han favorecido que esta haya optado por estandarizar sus procesos. Entre otros podemos encontrar:

- La empresa compite en un mercado maduro en el que la competencia es intensa y en el que la mayoría de las compañías proporcionan el servicio de la misma forma, es decir, existe una forma de realizar los procesos que es común a todas las empresas como es que todas las empresas se encargan de la recogida, el transporte y la entrega de la mercancía.
- Las preferencias de sus consumidores son homogéneas ya que todas las empresas cliente de Carreras buscan confiabilidad en la entrega, es decir, que las mercancías se entreguen en tiempo, forma y cantidad especificados. Esto se debe a que las empresas que son clientes de Carreras se encuentran presionadas por sus clientes finales o distribuidores para recibir el pedido a tiempo y, debido a la dinámica competitiva del mercado, lo que ocurre es que estas empresas pueden trasladar esta presión a la empresa que transporta su mercancía. Este es el caso del sector de la alimentación, en el que las grandes distribuidoras que venden al consumidor final imponen fuertes condiciones a sus proveedores a la hora de recibir el pedido. Como consecuencia, estas empresas imponen a las compañías encargadas del transporte de su mercancía condiciones como que el 98% de los pedidos efectuados lleguen a su destino a tiempo a través de cláusulas y penalizaciones por no cumplir los objetivos marcados en los contratos.
- La necesidad de tener un control exhaustivo del proceso que permita detectar los problemas lo más rápido posible ha llevado a la empresa a desarrollar sistemas de comunicación y control del pedido que se apoyan en que todas las entregas siguen los mismos procesos. Por ejemplo, el hecho de que en todos los transportes que la empresa se realiza se utilice un único sistema para registrar a qué hora se ha completado cada fase (recogida, entrega, transporte...) basado en que en todos los servicios de transporte se realizan las mismas fases permite detectar en cuestión de minutos si se ha producido un fallo o ha habido un accidente para avisar al cliente y poner en marcha los mecanismos que permitan que el pedido llegue a tiempo.
- Debido a que los costes de gestión del pedido (albaranes, introducción de datos en el sistema...) son los mismos para mover grandes lotes de mercancías que pequeños,

la empresa ha optado por centrarse en atender pedidos de gran volumen. De esta manera, los costes fijos se reparten entre un número mayor de pales o toneladas permitiendo así a la empresa ofrecer un precio menor a sus clientes. Así, el crecimiento de la empresa se ha basado en atender a empresas que mueven muchas toneladas o pales por envío, en lugar de atender a pedidos de menores dimensiones como los que pueden proceder de las PYMES locales. Esto ha permitido a la empresa estandarizar el servicio a las características generales de este tipo de clientes, especializándose en el transporte de grandes volúmenes de mercancía.

- El hecho de que la necesidad cubierta por la empresa sea común a todos los mercados, también es un factor clave que favorece la adopción de la estrategia de estandarización de los procesos para proporcionar sus servicios. Así, en todos los mercados la necesidad que Carreras cubre a través de sus servicios es realizar el transporte de mercancías desde la empresa cliente de Carreras hasta el cliente de la misma de forma confiable.
- La existencia de unos altos requerimientos de inversión inicial, tanto para disponer de una estructura comercial operativa como para tener infraestructuras y camiones con los que realizar el transporte, y unos altos costes fijos que deben ser repartidos entre el total de los pedidos realizados, hacen que la consecución de economías de escala en la producción sea de suma importancia para poder proporcionar una oferta competitiva a los clientes y que, por tanto, la estandarización de los procesos se vea favorecida frente a la adaptación.
- El hecho de que las oportunidades de lograr un conocimiento que les permita ser más eficientes proporcionando el servicio fruto del aprendizaje por producir a pequeña escala sean reducidas, disminuye el coste de oportunidad de optar por una estrategia de adaptación de los procesos.
- La tendencia a la homogeneización de las leyes y códigos en cuanto al transporte de mercancías entre los diferentes países que conforman la Unión Europea favorece la adopción de la estrategia de estandarización al tener que adaptar menos la forma en que se transportan las mercancías. Por ejemplo, todos los países en los que Carreras realiza su actividad tienen la misma normativa laboral en cuanto a los tiempos de conducción y de descanso.
- Finalmente, el hecho de que la empresa tenga un gran volumen de facturación tanto a nivel nacional como internacional es lo que le permite lograr esas economías de

escala en inversiones en I+D+i como, por ejemplo, la creación de sistemas informáticos adaptados a las necesidades de Carreras para gestionar toda la información relativa a los servicios que proporciona como el SGL (Sistema de Gestión Logística) basado en AS400.

Sin embargo, la intensidad de la rivalidad en la industria en un mercado maduro como el del transporte y la logística ha hecho que la empresa adopte una estrategia de diferenciación en el mercado. En este aspecto, caben destacar las innovaciones tanto en proceso como en producto que permiten a la empresa mejorar la calidad del servicio ofrecido al mejorar la performance de la empresa en aspectos clave para el cliente como la confiabilidad en la entrega y la rapidez de respuesta. Además, como parte de su estrategia de diferenciación la empresa también proporciona servicios complementarios altamente valorados por los clientes como el servicio de consultoría logística a todos sus clientes.

No obstante, el hecho de que la empresa proporcione servicios no deja de suponer que existe un cierto grado de adaptación a las necesidades específicas de cada cliente, como pueden ser el momento y el lugar en el que el cliente necesita que la mercancía sea entregada.

En lo que respecta a la imagen de marca de la empresa, cabe destacar que esta es igual para todos los mercados. Así, Carreras busca en todos sus mercados posicionarse en la mente de sus clientes como una empresa con un alto grado de experiencia volcada en la innovación tecnológica que destaca sobre todo por la confiabilidad en la entrega.

De esta manera, podemos observar cómo en su página web y en su blog corporativo destaca noticias como sus más de 80 años de experiencia en el sector; que el pasado mes de agosto recibió el certificado de empresa de innovación tecnológica por la Agencia de Certificación en Innovación española; o que ha sido la primera empresa española en conseguir el nuevo certificado ISO 27001:2013 en seguridad de la información que garantiza la selección de controles de seguridad adecuados (Carreras Grupo Logístico, 2014).

3.5.2. La Comunicación

La empresa desarrolla una estrategia de comunicación altamente estandarizada, es decir, comunica el valor de sus servicios de la misma forma en todos aquellos mercados en los

que realiza su actividad. De esta forma podría decirse que la empresa sigue una estrategia de ampliación directa, en la que existe un alto grado de estandarización tanto del servicio proporcionado como de la estrategia de comunicación. Así, esta estrategia permite a la empresa aprovechar economías de escala también en comunicación y lograr un posicionamiento en la mente de sus clientes consistente en todos los mercados en los que participa.

Por un lado, realiza acciones enfocadas a posicionarse en el mercado como líder y por otro lado tenemos las propias comunicaciones que realiza a través de su red comercial para persuadir a sus clientes para que contraten sus servicios.

Como anteriormente se ha comentado, una de las formas que utiliza para posicionarse en el mercado es la utilización de su página web, su blog e incluso su perfil de LinkedIn y Twitter para informar no sólo de las innovaciones que mejoran el servicio que recibe el cliente como, por ejemplo, la aplicación Carreras Portal del Cliente que permite a sus clientes obtener información detallada en tiempo real sobre alertas, gestión de stocks, documentos de entrada y salida etc.; sino que también informa sobre los eventos relacionados con el sector que patrocina o a los que acude como participante.

Además, su participación como miembro activo en asociaciones como AECOC o el patrocinio de eventos a nivel europeo como el VI Congreso Europeo de las TICs aplicadas a la logística y el transporte, le permiten también establecer conexiones con otros miembros del sector al mismo tiempo que refuerza su posicionamiento, reforzando su imagen de marca como una gran empresa innovadora.

Carreras también utiliza su aparición en medios de comunicación, como el periódico *Expansión* en España, e incluso ha llegado a colocar anuncios en prensa tanto en este periódico como en otros medios especializados, como la revista francesa especializada en economía *Challenges*. Así, vemos que en países en los que su posicionamiento es fuerte como España y Portugal aparece en entrevistas y noticias mientras que en países en los que busca afianzarse se limita a poner anuncios. En la siguiente tabla vemos como el tipo de acciones de promoción en prensa escrita depende del grado de desarrollo de su negocio en cada mercado. De esta manera, en países en los que su posicionamiento todavía no es lo suficientemente fuerte, la empresa no realiza ningún tipo de promoción por prensa escrita mientras que en aquellos en los que busca reforzar su posición sí lo hace.

Tabla 3.5.2.1 Aparición en prensa escrita por país

| | Alemania | Francia | Bélgica | Italia | Portugal | Holanda | España | Rumanía |
|--------------------------------------|----------|---------|---------|--------|----------|---------|--------|---------|
| Anuncios en prensa escrita | X | X | | X | X | | X | |
| Noticias y entrevistas en periódicos | | | | | X | | X | |

Fuente: Palacios y Vintaned (2014)

En cuanto a su comunicación online, se observa que la empresa apenas adapta la forma en que comunica el valor de sus servicios, limitándose a la mera traducción de los mensajes a diferentes idiomas como en su página web. Incluso a veces sólo emite mensajes en español como puede verse en sus cuentas de Facebook y Twitter (@CarrerasGL) o la mínima traducción al inglés que ha realizado en su perfil de LinkedIn.

Me gustaría recalcar también el uso que la empresa hace de su fuerza de ventas a la hora de dar a conocer sus servicios en el extranjero. Así, la red comercial y las relaciones establecidas durante los eventos en los que participan los representantes de Carreras son clave para lograr nuevos clientes y mantener las relaciones con los actuales fuera del mercado doméstico. Por ejemplo, representantes del Grupo Logístico Carreras acudieron a Logimat 2014 Stuttgart, Feria Internacional de la Distribución y Logística en febrero de este mismo año, donde tuvieron la oportunidad de establecer contacto con importantes empresas del sector de la logística y la distribución en Alemania como Kuehne and Nagel (Portalferias.com, 2014). En este aspecto, el papel que realizan los representantes comerciales, tanto en la adquisición de nuevos clientes como en el establecimiento de nuevos contactos, en los países en los que la empresa no tiene una red comercial muy desarrollada resulta clave para incrementar el número de clientes y desarrollar el negocio en esos países. En este aspecto la alta profesionalidad de los comerciales es un aspecto de clave, puesto que la ausencia de intermediarios hace que su labor de negociación y comunicación del valor de los servicios al clientes sea fundamental.

3.5.3. La Distribución

Carreras tiene un sistema de distribución estandarizado en el que utiliza las mismas fórmulas comerciales independientemente del país al que se dirige. Esto se debe a que la empresa proporciona servicios con un alto grado de estandarización y a que la toma de decisiones se encuentra centralizada. Es decir, el comité de dirección es quien define cómo debe proporcionarse el servicio, qué servicios se ofrecen y en qué países.

Para captación de clientes y la negociación de los servicios, la empresa cuenta con una red comercial encargada de negociar los precios con los clientes de cada país en base a la información y las indicaciones que recibe desde la sede central sobre los precios que puede fijar, el margen de negociación que tiene y qué servicios, orígenes y destinos interesa más vender a cada cliente desde el punto de vista estratégico.

En cuanto al servicio de transporte, Carreras subcontrata entre el 70% y 75% de los viajes que realiza a través de PYMES y autónomos y los integra dentro de su red de distribución mientras realiza el resto de los viajes con su propia flota y sus propios empleados. Para mantener el control sobre cómo se realizan los transportes, Carreras incluye en los contratos que firma con los subcontratados cláusulas que les obligan a presentar la documentación correspondiente que demuestra que están al día con sus obligaciones legales con la Hacienda Pública y laborales con sus empleados. Además, Carreras se asegura de mantener el control de los canales de distribución a través de cláusulas que impiden a las PYMES y autónomos realizar subcontrataciones de segundo nivel.

En cuanto al servicio de palettería, excepto en países como Portugal y España donde Carreras dispone de almacenes propios, establece relaciones con colaboradores independientes de Carreras a través de canales administrados. En este caso, la empresa garantiza el control de los procesos de recogida y entrega mediante la integración de sus sistemas informáticos con los de sus colaboradores, estableciendo contacto a intervalos de 10 minutos de manera que es casi una comunicación online. En cuanto a los servicios de copacking y almacenaje y distribución, la empresa proporciona todos estos servicios de manera directa a través de sus centros logísticos.

Como puede observarse, Carreras utiliza canales de distribución cortos e integrados en todos aquellos casos en los que las infraestructuras de las que dispone se lo permiten.

Esto se debe a que la confiabilidad de la empresa es el elemento diferenciador clave en una industria tan competitiva como es la del transporte y la logística integral. Esto exige a la empresa altos niveles de control en cuanto a cómo se están desarrollando sus procesos, para poder solucionar los problemas que vayan surgiendo lo antes posible, minimizando así todos los efectos negativos que pueden repercutir sobre el cliente. Esto se consigue a través de sistemas de información automatizados como el COMET y el Transport Management System, a través de los cuales gestiona y controla a situación de toda la flota propia y subcontratada respectivamente. (Palacios & Vintaned, 2014)

3.5.4. El Precio

En cuanto a cómo la empresa configura la variable precio en su marketing mix internacional, encontramos que la empresa ha optado por estandarizar la manera en la que se decide el precio que se va a ofrecer al cliente.

De esta manera, la empresa realiza una segmentación de sus clientes en función del volumen de facturación que pueden suponer para la empresa. Posteriormente, la empresa elabora unas tablas de tarifas estándar para cada categoría dentro de cada segmento (eg. Clientes que mueven palés cuyo peso es de entre 700 y 800 kilos.).

Los costes reflejados en estas tarifas (véase Anexo I) se calculan estimando el coste de todas las actividades (recogida, manipulación en el hub de origen, costes administrativo, costes de carga y descarga, de arrastre hasta el almacén de destino, costes financieros...) al que se le añade el margen que la empresa espera obtener. Cabe destacar que estas tarifas se revisan anualmente o cuando se han producido grandes variaciones en los costes y que, si el cliente es lo suficientemente importante por su volumen de facturación, se realiza una tabla de tarifas personalizada para ese cliente en la que figuran los almacenes de origen y destino con los que el cliente trabaja (véase Anexo II).

Además de estas tablas, el comercial también recibe información sobre qué destinos tienen un déficit en viajes de ida o vuelta para así conocer en cuáles de ellos puede permitir disminuir el precio ofertado. Así, si resulta que la empresa tiene muchos pedidos para llevar mercancía hacia Milán desde Barcelona pero apenas tiene clientes que requieran la vuelta desde Milán, el comercial podrá ofrecer alguna rebaja sobre el precio que figura en las tarifas para los viajes de vuelta desde Milán aprovechándose de

que la mayoría de los costes de transporte quedan cubiertos sólo por lo que paga el cliente por enviar ese camión a Milán. El comercial utiliza toda esta información en las negociaciones, que suelen realizarse una vez al año, para definir el precio del transporte que hace carreras a los clientes durante el año. Si se trata de negociaciones para realizar servicios puntuales, el comercial recurre a la utilización de precios spots, en los que le ofrece al cliente el precio que marca el mercado en el momento en que se negocia ese servicio puntual.

Así, vemos que aunque la empresa utiliza un proceso de fijación de precios estandarizados para sus líneas de transporte y paletería, existen pequeños aspectos en el proceso que le permiten adaptar el precio con el objetivo de poder fijar el máximo precio posible en las negociaciones. De esta manera, el hecho de que la empresa opte por introducir elementos de adaptación en el sistema de fijación de precios basándose en el conocimiento de sus comerciales sobre el mercado local se debe fundamentalmente a dos razones:

- Existe una gran rivalidad en la industria del transporte de mercancía, que surge fundamentalmente por los casi nulos costes de cambio que suelen existir para cambiar de un proveedor de transporte a otro, que hace que sea imperante ofrecer precios competitivos. Por ello, la empresa no puede permitirse fijar un precio uniforme para todos sus mercados ya que existen matices en las condiciones de cada mercado que son diferentes y por tanto es necesario adaptarse a ellos.
- El hecho de que la demanda del servicio de transporte no sea regular en el tiempo ni se reparta homogéneamente entre los distintos destinos genera que haya momentos en los que haya una gran demanda de servicios de transporte hacia una ciudad concreta pero a su vez no haya una gran demanda de servicios desde esa ciudad. Esto hace necesario que los comerciales incentiven más unos determinados destinos u orígenes. Así, la labor del comercial permite lograr la máxima eficiencia posible la gestión de los flujos de transporte procurando que se produzcan el mínimo número de “kilómetros en vacío” posibles.

En cuanto a los servicios de copacking y almacenaje y distribución, las propias características de estos servicios hacen necesario que se establezca una oferta personalizada para cada cliente ya que cada uno tiene unas necesidades distintas. Es por ello que se elabora un presupuesto ajustado a las necesidades de cada cliente.

4. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

Tras haber hecho una revisión teórica sobre la estrategia de estandarización y la de adaptación y haberla aplicado a Grupo Logístico Carreras, creo que esta empresa es un claro ejemplo de que en la práctica, la mayoría de las empresas se sitúan a lo largo de un espectro de posiciones intermedias entre estas dos posturas antagónicas.

Figura 4.1 Posición de las empresas a lo largo del espectro



El grado de adaptación o estandarización que decidan introducir en sus variables del marketing mix viene determinado por un conjunto de factores tanto internos (recursos y capacidades) como externos a la empresa (entorno general y estructura competitiva de la industria). En el fondo, la configuración del marketing mix internacional refleja la estrategia competitiva que la empresa pretende desarrollar en cada mercado.

De esta forma, considero que el éxito de elegir una u otra posición a lo largo de este espectro se basa en comprender cómo funciona la competencia en cada mercado y saber encontrar aquellos aspectos de la oferta (entendida como configuración del marketing mix) de los que puede surgir una ventaja competitiva.

En el caso de Carreras, desde dentro de la empresa se comprendió que dado que se trataba de un mercado industrial maduro, la estrategia competitiva no sólo debía basarse en ofrecer un servicio a precios competitivos sino que debía diferenciarse de la competencia de alguna manera.

Así, la empresa ha optado por ofrecer un servicio completo y especializarse en aquellas actividades de la cadena de valor que más valor generan para el cliente. En este caso, la clave para generar valor añadido ya no viene dada por la capacidad de transportar una

mercancía de un lugar a otro sino por la confiabilidad de la empresa y su rapidez de respuesta ante los problemas que puedan surgir en el trayecto. Esta es una de las razones por las que Carreras ha seguido un alto proceso de estandarización en sus procesos ya que esto facilita la gestión y el control de todas las actividades y el aprovechamiento de economías de escala y aprendizaje. Sin embargo, el hecho de que se trate de un servicio implica que es necesario cierto grado de adaptación en lo referente al tiempo y forma en que se entrega la mercancía.

Además, otro de los aspectos del negocio que Carreras aprovechó es la tendencia de las grandes compañías de productos industriales y de consumo a especializarse en la producción de los mismos y, por extensión, a externalizar actividades auxiliares como pueden ser la distribución y la logística. De esta manera, Carreras ha escogido posicionarse en el mercado ofreciendo servicios complementarios relacionados con la logística a aquellos clientes que lo deseen. Esto ha permitido a la empresa establecer relaciones más duraderas con algunos de sus clientes proporcionándoles servicios complementarios que le han permitido seguir creciendo como empresa conforme lo hacían sus clientes. Como consecuencia, la empresa ha tenido que desarrollar capacidades que le permitieran incorporar nuevas innovaciones en sus procesos productivos y ser capaz de integrar sus sistemas con los de sus clientes como otro elemento diferenciador de la empresa dentro del mercado.

Como resultado de todo esto, la empresa ha adoptado un alto grado de estandarización en sus variables producto, comunicación y distribución aprovechando la tendencia hacia la homogeneización de las preferencias de sus consumidores y también empujado por la necesidad de un alto control en sus procesos.

Por otro lado, la empresa también es consciente de que compite en un entorno dinámico en el que sus costes de producción dependen mucho de un precio tan volátil como el del carburante y en el que los flujos de transporte hacia las distintas zonas son irregulares y no tiene que haber necesariamente un equilibrio entre los flujos de ida con los de vuelta. Todo esto ha hecho que la empresa introduzca elementos de flexibilidad y adaptabilidad en la fijación del precio que permitan minimizar efecto de todos estos factores externos sobre su cuenta de resultados.

En lo que respecta a la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, considero que la empresa podría hacer más por reducir el impacto negativo que su actividad tiene

sobre el medio ambiente en lugar de limitarse a cumplir con la normativa vigente. Así, la empresa podría contribuir a reducir su huella de carbono realizando campañas de plantación de árboles que absorban el dióxido de carbono u optando por la utilización de combustibles menos contaminantes como el biodiesel.

En cuanto a su expansión por Europa, veo que aunque la empresa tiene como objetivo convertirse en líder europeo apenas resalta su carácter internacional cuando se posiciona en el mercado a través de su imagen de marca en su presencia online. Considero que, tanto en su web y blog como en sus perfiles en redes sociales, la empresa debería resaltar más aquellas noticias de participación en ferias y eventos a nivel europeo. Además, creo que la empresa podría incluir una sección internacional en su página web en la que resaltase todo esto y en la que además hablara más sobre su proceso de internacionalización y cuáles son sus planes a nivel europeo para el futuro. Asimismo, considero que la empresa debería tener una mayor participación en los foros y ferias internacionales a nivel europeo ya que en muchas ocasiones su participación en estos queda reducida a ser un invitado en una ocasión puntual. De esta manera, aconsejaría a la empresa que acudiese con mayor regularidad a eventos clave del sector que se organizan todos los años a nivel europeo como la feria Logimat de Stuttgart, a la que en la última ocasión Carreras solo asistió como invitado puntual.

Finalmente, en línea con lo anterior, considero que la empresa debería adoptar una estructura organizativa un poco más flexible y menos jerarquizada que permitiese un proceso de toma de decisiones a nivel corporativo más rápido puesto que esta es una de las principales razones por las que el proceso de internacionalización de la empresa hacia fuera de la Península Ibérica no está siendo todo lo rápido que debería ser.

5. BIBLIOGRAFÍA

Albaum, G. (2008). *International Marketing and Export Management*. Addison-Wesley.

Alimiene, M., & Kuvykaite, R. (2008). Standardization/Adaptation of Marketing Solutions in Companies Operating in Foreign Markets. *Engineering Decisions* , 37-47.

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review* , 113-124.

Brei, V.A. y otros. (2011). The influence of Adaptation & Standardization of the Marketing Mix on performance. *Brazilian Administration Review* , 266-287.

Carreras Grupo Logístico. (8 de Agosto de 2014). *Blog de Carreras Grupo Logístico*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de <http://www.grupocarreras.com/carreras-certifica-un-proyecto-de-innovacion-tecnologica/>

Carreras Grupo Logístico S.A. (2014). *Operador Logístico Integral, Clientes, RSC, Actividades, Actualidad*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://www.grupocarreras.com>

Casillas Bueno, J. (1998). El nivel de internalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas* , 91-108.

Consultrans. (2014). Estudio Socioeconómico del Sector de Transporte por Carretera.

Corbacho, J. (2010). De la estandarización a la adaptación en la publicidad internacional. *Zed Vol.15 Num. 28* , 181-196.

Douglas, S., & Wind, Y. (1987). The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business* , 19-29.

Espacio Blanco. (2014). *Personalización de productos como estrategia de éxito*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2014, de <http://www.espacioblanco.es/personalizacion-de-productos-como-estrategia-de-exito/>

Español, M. (Expansión.com). (08 de Septiembre de 2014). *Entrevista a Miguel Carreras*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de <http://www.expansion.com/2014/09/05/aragon/1409917061.html>

Fondo Monetario Internacional. (7 de Octubre de 2014). *IMF Data and Statistics*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Report for selected countries and subjects: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/weorept.aspx?sy=2012&ey=2019&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr1.x=65&pr1.y=11&c=193%2C542%2C122%2C941%2C124%2C137%2C156%2C181%2C423%2C138%2C935%2C196%2C128%2C142%2C939%2C182%2C172%2C135%2C132%2C>

Fundación CETMO. (2012). Estudio-Guía sobre la problemática ambiental ligada al transporte por carretera.

González, Y. (1 de Enero de 2014). *Entrevista a Enrique de la Madrid*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Expansión.com: <http://www.expansion.com/2014/01/08/economia/1389136741.html?a=b506b7d1c2c2e2ab24d5ff9e8d9f4077&t=1415630802?cid=FCOPY33701>

Grupo Inditex. (2014). *Marcas - inditex.com*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de <http://www.inditex.com/es/brands>

Heraldo.es. (8 de Septiembre de 2014). *EL gran potencial logístico de la ciudad más española*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de http://www.heraldo.es/noticias/economia/2014/09/08/el_gran_potencial_logistico_ciudad_mas_espanola_307697_309.html

Hollensen, S., & Arteaga, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional*. Madrid: Prentice-Hall.

Hussain, A., & Khan, S. (2013). International Marketing Strategies: Standardization versus Adaptation. *Management and Administrative Sciences Review* , 353-359.

Keegan, W. (2002). *Global Marketing*. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Pearson - Prentice Hall.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review* , 92-102.

Medina, J., & Duffy, M. (1998). Standardization vs globalización: a new perspective of global strategies. *Journal of Product & Brand Management Vol. 7 N°3* , 223-243.

Miguel-Dávila, J. y. (2012). El sector de la telefonía móvil como modelo de negocio abierto en un contexto de innovación sistémica. *Universia Business Review* , 48-62.

Ministerio de Fomento. (2014). *Transporte Terrestre - Áreas de actividad*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/

Munuera, J., & Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Nieto, A., & Llamazares, O. (2000). *Marketing Internacional*. Ed. Pirámide.

Norbert Dentressangle. (2014). *History*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de <http://www.norbert-dentressangle.com/Group/History>

ONU - United Nations Development Programme. (2014). *Data - Human Development Reports*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de <http://hdr.undp.org/en/data>

Palacios, J. (2014). *Datos*. Carreras Grupo Logístico.

Palacios, J. S., & Vintaned, I. (29 de Octubre de 2014). Entrevista a J.S. Palacios e I. Vintaned. (M. Palacios, Entrevistador)

Peris, S., & Parra, F. (2006). *Distribución Comercial*. ESIC Editorial.

Portalferias.com. (2014). *Portalferias.com*. Recuperado el 30 de Octubre de 2014, de http://www.portalferias.com/logimat-2014-stuttgart_18112.htm

Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* .

Rey, A. (14 de Noviembre de 2014). Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de España, Grecia y Eslovaquia sostienen el PIB de la zona euro: <http://www.dirigentesdigital.com/articulo/mercados/europa/217450/espana/grecia/eslovaquia/sostienen/pib/zona/euro.html>

Rondán, F., & García, R. (2013). Adaptación vs. Estandarización de precios en la UE. *Universidad de Sevilla* .

Schnaars, S. (1994). *Managins imitation strategies*. Simon and Schuster.

Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadarajan, P. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation. *Journal of marketing* .

Urek, D. (2012). Standarización versus adaptation of international marketing strategies. *Trends in Global Marketing Strategies (Lappeenranta University of Technology)* .

Virvilaite, R., Seinaukiene, B., & Sestokiene, G. (2011). The Link between Standardization/Adaptation of International Marketing Strategy and Company Performance. *Engineering Economics* , 106-117.

