

## LA ESTRATEGIA EXPORTADORA DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON EL RESULTADO INTERNACIONAL<sup>1</sup>

Flor Peris, M.L.  
Oltra Mestre, M.J.  
Universitat Jaume I

**Recibido:** 18 de febrero de 2009

**Aceptado:** 22 de julio de 2009

**RESUMEN:** En este trabajo se examinan las estrategias seguidas por las empresas en los mercados exteriores a través de la exportación y se analiza su relación con el resultado exportador. Para ello, adoptamos un enfoque taxonómico y planteamos la estrategia exportadora a partir del alcance geográfico, la adaptación del marketing mix a los mercados exteriores y el tipo de ventaja competitiva perseguida por las empresas. El estudio empírico se ha realizado a partir de la información proporcionada por 88 empresas. Los resultados indican que diferentes grupos de empresas configuran su estrategia exportadora con diversos grados de énfasis en las dimensiones anteriores. Respecto a la relación entre la estrategia y el resultado exportador, éstos destacan la importancia de las estrategias que, independientemente del ámbito geográfico escogido, adaptan el marketing *mix* y delimitan claramente la base sobre la que va a competir.

**PALABRAS CLAVE:** Estrategia Exportadora, Desempeño Exportador, Análisis Taxonómico.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M16

### EXPORT STRATEGY AND ITS RELATIONSHIP WITH INTERNATIONAL PERFORMANCE

**ABSTRACT:** This paper examines the strategy of firms in export markets and its relation with firm export performance. A taxonomic approach is adopted and export strategies are based on three dimensions: geographical scope, degree of marketing mix adaptation and competitive basis adopted. Using data from 88 firms, the study findings indicate that different groups of exporters emerge as they configure their export strategy with different degrees of emphasis on the above dimensions. Regarding the relationship between export strategy and export performance, it is stressed the importance of following strategies where the firm adapts its marketing mix and clearly defines its competitive basis.

**KEY WORDS:** Export Strategy, Export Performance, Taxonomic Analysis

**JEL CLASSIFICATION:** M16

## 1. INTRODUCCIÓN

De entre las alternativas estratégicas que se le presentan a la empresa a la hora de operar en los mercados internacionales, la exportación se ha convertido en una opción ampliamente utilizada, ya que permite a la empresa crecer y aprovechar las oportunidades internacionales de manera menos arriesgada, sin comprometer los recursos que implican otras alternativas como el establecimiento de empresas conjuntas o la inversión directa en el extranjero. Dada la relevancia de esta forma de penetración internacional, el comportamiento de la empresa exportadora ha captado el interés de numerosas investigaciones, buena parte de las cuales se han destinado a identificar la influencia que diferentes factores ejercen sobre el resultado de su actividad exterior, esto es, sobre su desempeño exportador.

Sin embargo, pese a la abundancia de estudios realizados y el consenso hallado en torno a la influencia de algunas variables en el éxito exportador, existen todavía algunos puntos controvertidos en la literatura. Por una parte, destaca la escasa unanimidad alcanzada con

relación a la medida del éxito o desempeño exportador, con propuestas alternativas en cuanto a la unidad de análisis que ha de tomarse como referente para el estudio del mismo, a su carácter unidimensional o multidimensional y la naturaleza objetiva o subjetiva de los indicadores. Por otra parte, quedan diversos aspectos, vinculados a las características de la empresa y a su estrategia, cuyo efecto sobre el desempeño exportador aún resulta difícil de dilucidar. Respecto a la estrategia exportadora, la investigación sobre variables relacionadas con la estrategia de expansión de mercados y con el grado de adaptación del programa de marketing no ofrecen resultados concluyentes sobre qué enfoque favorece el éxito exportador. A ello hay que añadir el hecho de que la mayoría de los estudios sobre la estrategia exportadora se han basado en el estudio del efecto de variables independientes sobre el desempeño exportador, esto es, en la influencia de los diferentes componentes de la estrategia exportadora sin tener en cuenta las interrelaciones (Namiki, 1994). Sin embargo, puede suceder que ciertas estrategias exportadoras emerjan como resultado de la combinación de diferentes grados de énfasis en sus elementos. En este sentido, hay que tener en cuenta que la estrategia puede ser vista como el resultado de la integración de múltiples dimensiones o variables que pueden combinarse de varias maneras, dando lugar a diferentes configuraciones, las cuales, ante determinadas situaciones, pueden ser igualmente efectivas. De hecho, como ha señalado Miller (1996), cuando las relaciones entre las variables individuales no son bien comprendidas o son demasiado complejas para ser modeladas utilizando enfoques tradicionales, o cuando el objetivo de la investigación es determinar patrones dominantes en las organizaciones, las configuraciones resultan especialmente útiles.

Así, el propósito de este estudio es examinar, en primer lugar, si pueden identificarse patrones estratégicos discernibles en las actividades exportadoras de las empresas. En segundo lugar, nos planteamos si existen diferencias entre el éxito exportador de las empresas, expresado mediante una medida multidimensional, derivadas del seguimiento de una determinada estrategia. Empezamos con una revisión sobre la investigación en torno a la estrategia exportadora, que nos sirve para delimitar sus elementos. A continuación, presentamos la metodología utilizada en esta investigación, seguida de la descripción de los principales resultados que se obtienen a partir de los análisis efectuados. La última sección recoge las conclusiones e implicaciones directivas que se derivan de nuestros resultados y ofrece algunas sugerencias para investigaciones futuras.

## **2. LA ESTRATEGIA EXPORTADORA**

Para identificar diferentes tipos de estrategia exportadora, es necesario establecer previamente qué elementos la componen. El análisis de las contribuciones en el campo de estudio de la estrategia exportadora nos ha permitido verificar la variedad de propuestas en torno a sus elementos. Mientras que a nivel teórico diferentes estudios inciden en la necesidad de tener en cuenta tanto el alcance de la estrategia como su dimensión competitiva (Por ejemplo, Piercy, 1982; Louter et al. 1991), en la mayoría de los trabajos empíricos consultados, la estrategia exportadora ha estado referida a los elementos del marketing *mix* aplicados a los mercados exteriores (tal como lo refleja el estudio de Katsikeas et al, 2000). En este sentido, las contribuciones desde el campo de la dirección estratégica pueden ser útiles para identificar los elementos de la estrategia exportadora. Chrisman, Hofer y Boulton (1988) sugieren que la estrategia puede concebirse como decisiones sobre el alcance, la segmentación y las armas

competitivas. Basándose en su trabajo, Carpano, Chrisman and Roth (1994) subrayaron la importancia de la segmentación y el alcance geográfico de la estrategia internacional en el nivel de negocio, ya que las ventajas específicas de la empresa y de la localización de las empresas internacionales están en gran medida determinadas por las decisiones estratégicas a lo largo de estas dos dimensiones, y reconocieron la relevancia de la decisión sobre la forma escogida por la empresa para competir, vía bajos costes, diferenciación o ambas. Una extensión de estas contribuciones al ámbito de la empresa exportadora, tal como sugieren Aulakh, Kotabe y Tejen (2000), nos permitiría perfilar la estrategia exportadora a partir de tres componentes: (1) el alcance geográfico, representativo de su campo de acción; (2) las acciones o métodos competitivos utilizados para competir en los mercados exteriores, representativas de cómo las empresas buscan crear una ventaja competitiva en los mercados en los que operan; y (3) el grado de adaptación de las políticas de marketing entre los distintos países, ilustrativo de cómo la empresa emplea sus acciones competitivas dependiendo de los distintos mercados.

### **2.1. Alcance geográfico**

El número de mercados que una empresa exportadora atiende es una decisión estratégica que puede tener implicaciones importantes para el éxito exportador en su conjunto (Aulakh et al, 2001). De acuerdo con Piercy (1982), la selección del número de mercados en los que estar presente reviste una gran importancia ya que, dependiendo de la amplitud de países que se desea atender, supondrá la concentración o dispersión de los esfuerzos a realizar por la empresa. En el caso de que las empresas sigan una estrategia de concentración de mercados, optan por dirigir sus esfuerzos hacia unos pocos países. Algunas de las ventajas que se atribuyen a una estrategia de concentración de mercados son la reducción los costes de transacción derivados de la incertidumbre e ignorancia respecto a los clientes foráneos y la posibilidad de favorecer un mejor conocimiento de las características de los mercados en los que se opera (Madsen, 1989). En el otro extremo, las empresas adoptan una estrategia de dispersión de mercados si deciden estar presentes en un amplio número de países. La estrategia de dispersión de mercados posee, entre otras, ventajas asociadas a la menor dependencia respecto a la evolución de un determinado mercado. Varios estudios han hallado una relación positiva entre la dispersión de mercados y el desempeño exportador de la empresa (ej. Cooper y Kleinschmidt, 1985; Da Rocha et al, 1990; Diamantopoulos y Inglis, 1988). Otras investigaciones presentan resultados favorables a la concentración de mercados (e. g. Reid, 1986). En relación con esta alternativa, Madsen (1989) propone como guía de actuación que las empresas busquen explotar los mercados que ya atienden, más que diseminar sus esfuerzos sobre un amplio número de países. Por último, un tercer grupos de trabajos, con un enfoque contingente, demuestra que no existe una estrategia universalmente óptima y que la preferencia por una u otra opción está condicionada por un amplio conjunto de factores, que se relacionan con las características de la empresa, del producto y de la industria en la que opera (Ayal y Zif, 1979; Louter et al, 1991; Piercy, 1982; Reid, 1987).

### **2.2. Tipo de ventaja competitiva perseguida**

La propensión de una empresa y su capacidad para establecer y mantener una actividad exportadora regular depende de su posición competitiva en los mercados exteriores y puede que las empresas sean capaces de escoger entre diferentes métodos para competir en el exterior (Katsikeas, Piercy y Ioannidis, 1996). Cada patrón de estrategia competitiva exportadora está

consecuentemente conectado a ventajas competitivas estratégicas (Namiki, 1988). En el ámbito de la literatura exportadora, con excepción de Namiki (1988; 1989; 1994), la mayoría de trabajos que han examinado los métodos competitivos se ha fijado en los efectos independientes de las variables representativas de la superioridad competitiva de la empresa, relacionada con atributos de los productos o los precios. Los resultados de estas investigaciones muestran que, en general, existe consenso en cuanto al efecto positivo sobre el desempeño exportador que se deriva de la posesión de productos con características superiores en cuanto a su singularidad, diseño o calidad (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991; Madsen, 1989, Moen, 1999). En cambio, poseer ventajas competitivas derivadas del coste o del precio de los productos resulta relevante en algunos estudios (Aulakh, Kotabe y Teegen, 2000; Christensen, Da Rocha y Gertner, 1987) e insignificante o secundario en otros (Cavusgil y Zou, 1994; Madsen, 1989; Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998).

### 2.3. Adaptación del marketing mix

Una cuestión básica en la literatura sobre estrategia internacional es el grado en que las necesidades de los clientes son homogéneas en todo el mundo y si estas necesidades pueden satisfacerse mediante una enfoque estratégico estandarizado (Carpano, Chrisman y Roth, 1994). Por ejemplo, unas necesidades homogéneas pueden permitir economías derivadas de un departamento de I+D centralizado y un enfoque de marketing común. Unas necesidades heterogéneas, en cambio, pueden llevar a la empresa a adoptar diseños de productos, marcas comerciales y envases radicalmente diferentes para cada país. La estandarización del marketing *mix* puede definirse como el grado en que las empresas utilizan los mismos programas de marketing en los diferentes países en los que operan (Samiee y Roth, 1992). En un extremo, las empresas pueden optar por diseñar un programa de marketing fijo para todos los países que no contemple modificaciones en productos, precios, promociones y distribución. En el otro, las empresas deciden adaptar sus decisiones relativas a los elementos del marketing *mix* en función del país al que se dirigen. Los estudios empíricos sobre la influencia de la adaptación del marketing mix en el éxito exportador ilustran mayoritariamente un nexo positivo (por ejemplo, Cavusgil y Zou, 1994; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Kirpalani y MacIntosh, 1980; Koth y Robicheaux, 1988). Sin embargo, algunas investigaciones han demostrado que el comportamiento exportador exitoso se vinculaba a la oferta de productos estandarizados (Christensen, Da Rocha y Gertner, 1987; Kaynak y Kuan, 1993) y que la adaptación de precios no va asociada a la rentabilidad percibida (Bilkey, 1987).

Los párrafos anteriores sugieren que, a pesar de la relevancia del alcance geográfico, los métodos competitivos y la adaptación del marketing mix como dimensiones de la estrategia exportadora, no hay unanimidad sobre su influencia en el éxito exportador cuando se estudia su efecto como variables individuales. Podríamos pensar que, cuando se combinan de cierta manera, pueden identificarse diferentes patrones exportadores y, de este modo, mostrarse más claramente su efecto sobre el desempeño exportador. En el núcleo de la perspectiva configurativa se halla la asunción de que los fenómenos organizativos pueden comprenderse mejor mediante la identificación de grupos de empresas distintos, internamente consistentes, que tratando de descubrir relaciones que se dan en todas las organizaciones (Ketchen, Thomas, and Snow, 1993). Consecuentemente, el apartado siguiente introduce brevemente el enfoque configurativo y revisa la investigación previa sobre literatura exportadora relacionada con esta perspectiva teórica.

### **3. EL ENFOQUE CONFIGURATIVO**

El enfoque configurativo plantea que las organizaciones se pueden entender mejor como una síntesis de múltiples características independientes. El enfoque configurativo es especialmente relevante para el estudio de la estrategia empresarial, dada la naturaleza multidimensional de la estrategia competitiva, y las configuraciones representadas por varias tipologías y taxonomías de estrategia han jugado un papel predominante en el desarrollo conceptual del campo (Ketchen, Thomas, and Snow, 1993). En el plano teórico, por ejemplo, Miles y Snow (1978) desarrollaron su tipología estratégica basándose en tres problemas empresariales, mientras que las estrategias competitivas de Porter (1980) describen patrones habituales de la posición competitiva de las empresas en las industrias.

En el ámbito de las grandes empresas internacionales, diversos estudios sugieren que es posible definir múltiples estrategias a partir de las diferentes combinaciones de sus elementos y que resultan igualmente viables (Carpano, Chrisman and Roth, 1994; Collis, 1991; Morrison y Roth, 1992; Porter, 1986). En el contexto de la empresa exportadora, las posibilidades que podrían derivarse de las combinaciones de las diferentes dimensiones de la estrategia exportadora y su influencia conjunta sobre el desempeño exportador ha sido analizada por unos pocos autores (por ejemplo, Cooper y Kleinchmidt, 1985; Julien et al. 1997; Namiki, 1988, 1989, 1994; Stewart y McAuley, 2000).

En conjunto, estos estudios ilustran la relevancia de las tipologías y las taxonomías para identificar patrones estratégicos en diferentes contextos. Específicamente, respecto a la estrategia exportadora, los resultados obtenidos sugieren la existencia de determinadas estrategias cuya influencia sobre el desempeño exportador es mayor que otras. No obstante, pese a la relevancia de estos resultados, entendemos que la dispersión que presentan los trabajos anteriores en cuanto a la identificación de las dimensiones de la estrategia exportadora, así como la determinación mayoritaria del éxito exportador mediante indicadores unidimensionales hace necesario continuar investigando en este aspecto. Consecuentemente, nos planteamos las siguientes cuestiones de investigación:

- ¿Existen diferentes patrones estratégicos en la actividad exportadora de la empresa como resultado de la combinación de diferentes grados de alcance geográfico, el tipo de ventaja competitiva perseguida y la adaptación del marketing mix? De ser así, ¿cuál es su naturaleza?
- ¿Pueden ser igualmente efectivas diferentes orientaciones estratégicas a la hora de examinar el éxito exportador?

### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. Ámbito de la investigación y recogida de datos**

La información para el estudio empírico se obtuvo de las empresas pertenecientes a la industria española de pavimentos y revestimientos cerámicos. Prácticamente la totalidad de las empresas de esta industria desarrollan actividades internacionales, perfilando un colectivo que exporta más del 50 % de su producción (ASCER, 2000). Este elevado compromiso hacia los mercados exteriores es un factor atractivo, al recoger posiblemente una considerable diversidad de comportamientos en el ámbito internacional, aspecto que se consideró básico para desarrollar la investigación. Teniendo en cuenta las características a estudiar, la población del estudio quedó fijada en 205 empresas, tamaño que se estimó adecuado para dirigirlo a su

totalidad. El instrumento escogido para obtener la información necesaria fue la encuesta postal mediante un cuestionario dirigido a los gerentes de las empresas. Como fase previa de validación de las escalas, las preguntas fueron sometidas a la evaluación de expertos del sector y se realizó una prueba piloto del cuestionario entre diferentes empresas. El número total de cuestionarios recibidos ascendió finalmente a 93, de los cuales se eliminaron cinco por estar incompletos. Los 88 cuestionarios suponían una tasa de respuesta del 43%.

La posible existencia de sesgos derivados de la no respuesta se examinó comparando las distribuciones de las empresas de las que se obtuvo respuesta y de aquellas que no respondieron para la variable “facturación”. El valor del estadístico *Chi-cuadrado* obtenido confirmó la inexistencia de sesgo de la no respuesta. La mayor parte de las empresas de la muestra tenían menos de 200 empleados. Todas eran exportadoras y el setenta por ciento poseía una experiencia internacional de más de 10 años. El sesenta por ciento de las empresas exportaba a más de veinte países, y en promedio, la intensidad exportadora se aproximaba al 50 %, con más del 80 % de las empresas exportando por encima del 25 % de su facturación total.

## **4.2. Medida de las variables**

### ***Desempeño exportador***

La medida del éxito o desempeño exportador constituye uno de los aspectos más controvertidos de la literatura exportadora, con propuestas alternativas en cuanto a la unidad de análisis que ha de tomarse, el número y tipo de dimensiones a incluir y el carácter objetivo o subjetivo de los indicadores. Respecto a la unidad de análisis escogida, la tendencia mayoritaria se ha decantado por estudiar el desempeño exportador de la empresa en su conjunto (Zou y Stan, 1998). No obstante, algunas investigaciones (Bilkey, 1987; Cavusgil y Zou, 1994; Madsen, 1989; Piercy, Kaleka y Katsikeas, 1998) toman como unidad de análisis la incursión exportadora, argumentando que se puede profundizar en mayor medida sobre los factores asociados al desempeño exportador, y se evitan posibles efectos de compensación de resultados entre productos y países que se dan cuando se considera la empresa como una unidad homogénea. Sin embargo, como indican Zou y Stan (1998), los estudios al nivel de la empresa pueden ser apropiados para pequeñas empresas que a menudo sólo tienen una línea de productos.

Respecto al número de aspectos recogidos, entre los trabajos recientes sí que parece haber bastante consenso en la adopción de medidas que incluyan múltiples dimensiones de la posición exportadora de la empresa, más que la limitación a una única dimensión.

En cuanto a la selección de las dimensiones, en general, el desempeño exportador ha sido determinado de manera predominante a través de medidas relacionadas con las ventas exteriores: cifra absoluta de ventas, crecimiento, proporción sobre las ventas totales, rentabilidad. Sin embargo, Aaby y Slater (1989) advierten de que el éxito exportador debería ser valorado teniendo en cuenta los objetivos de las empresas respecto a la exportación y el progreso alcanzado y Cavusgil y Zou (1994) consideran que el desempeño exportador debería relacionarse con el cumplimiento de objetivos estratégicos además de los económicos.

En cuanto al carácter objetivo o subjetivo de los indicadores, la mayoría de estudios han utilizado indicadores objetivos. Sin embargo, la utilización de medidas objetivas en la valoración del desempeño exportador lleva asociados una serie de problemas relacionados con la dificultad metodológica de obtener datos y, además, ha quedado demostrado que para el comportamiento organizativo resulta más importante cómo los directivos perciben el entorno

interno y externo de la empresa que la realidad objetiva de estos entornos (Katsikeas, Piercy y Ioannidis, 1996). Así, los resultados o acciones que pueden ser un éxito para un directivo de exportaciones pueden ser considerados desafortunados para otro, de ahí la relevancia de las medidas subjetivas que recogen las percepciones de los directivos sobre el grado de éxito exportador (Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991).

En nuestro caso, el diseño de la medida del desempeño exportador ha tenido en cuenta los aspectos anteriores. En primer lugar, la mayoría de las empresas pertenecientes a la industria española de baldosas cerámicas carecen de una cartera de negocios diversificada, por lo que estimamos apropiada la utilización de la empresa como unidad de análisis. El desempeño exportador se ha expresado a través de una escala de carácter subjetivo, formada por cuatro ítems, elaborada a partir de Naidu y Prasad (1994) y en consonancia con la utilizada por Piercy, Kaleka y Katsikeas (1998). En ella se recogía, en una escala de 7 puntos, la apreciación directiva respecto a la actuación internacional de la empresa en los últimos tres años en términos del cumplimiento de los objetivos de: a) rentabilidad, b) penetración de mercados, c) crecimiento de las ventas, d) imagen en el exterior. El valor del coeficiente alfa de Cronbach, 0,8031, indica que la fiabilidad de la escala es aceptable.

### ***Alcance geográfico***

Para medir el alcance geográfico se preguntó por el número aproximado de países a los que la empresa exportaba sus productos. Este enfoque ha sido utilizado en numerosas investigaciones sobre el comportamiento exportador (Amine y Cavusgil, 1986; Beamish *et al.*, 1993; Cooper y Kleinschmidt, 1985; Da Rocha, Christensen y Da Cunha, 1990; Diamantopoulos y Inglis, 1988; Domínguez y Sequeira, 1993; Hoang, 1998; Kaynak y Kuan, 1993; Louter, Ouwerkerk y Bakker, 1991).

### ***Tipo de ventaja competitiva perseguida: métodos competitivos utilizados***

La medición del tipo de ventaja competitiva que la empresa pretende conseguir ha sido acometida en la literatura principalmente a través de la identificación de las diferentes acciones o métodos competitivos que pueden utilizar las empresas para competir. En nuestro caso, a la hora de desarrollar la escala, nos basamos fundamentalmente en el formato empleado por Morrison y Roth (1992) para medir la posición competitiva de las empresas que compiten en industrias globales. Dicha escala se complementó con ítems utilizados por Robinson y Pearce (1988). Formada por 21 ítems, evaluaba, en una escala de 7 puntos, la importancia relativa que en las empresas se otorgaba a los diferentes métodos competitivos en los últimos tres años. La descripción de los ítems se presenta en el Anexo. Las respuestas obtenidas fueron sometidas a una análisis factorial con el objeto de identificar las dimensiones subyacentes y condensar la información proporcionada<sup>2</sup>. La aplicación del análisis factorial de componentes principales y la utilización del método varimax nos permitieron identificar 4 factores<sup>3</sup>. La matriz final de componentes rotados, con un porcentaje de varianza explicada del 62,97 %, dibujaba cuatro factores cuya identificación reflejaba pautas de comportamiento competitivo claramente diferenciadas (Tabla 1). Estas fueron relacionadas con el énfasis en la eficiencia, y con la diferenciación a través del marketing, a través del servicio y mediante la innovación de productos. Esta estructura factorial nos permitió, a la hora de plasmar el tipo de ventajas competitivas perseguidas por la empresa, reflejar las ventajas asociadas a los diferentes tipos de diferenciación sugeridos en la literatura. Por ejemplo, de acuerdo con Miller (1986, 1988, 1992), junto con las acciones competitivas asociadas a una ventaja en costes, cabe distinguir

otras ligadas a la búsqueda de la diferenciación a partir de la innovación en productos; a partir de las decisiones relacionadas con el marketing; y a partir de la calidad y el servicio. Los valores del alfa de Cronbach para los constructos estaban comprendidos entre 0.6449 y 0.8178, lo que nos permite asegurar la fiabilidad de las escalas.

**Tabla 1. Bases utilizadas para competir: análisis factorial de componentes principales**

	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Comunal</b>
	Eficiencia ( $\alpha=0,7857$ )	Diferenciación en marketing ( $\alpha=0,8178$ )	Diferenciación en servicio ( $\alpha=0,6449$ )	Diferenciación en productos ( $\alpha=0,7001$ )	
Utilización capacidad productiva elevada	<b>0,759</b>	0,049	0,015	0,132	0,597
Eficiencia en el proceso productivo	<b>0,759</b>	-0,021	0,166	0,251	0,667
Control estricto de costes directos e indirectos	<b>0,706</b>	0,080	-0,040	0,141	0,527
Poseción de una planta e instalaciones altamente automatizados	<b>0,663</b>	0,200	0,372	0,295	0,706
Fabricación de productos de precio elevado para nichos de mercado	0,030	<b>0,855</b>	-0,142	-0,060	0,756
Publicidad y promociones por encima de la media de la industria	-0,113	<b>0,757</b>	0,330	0,235	0,751
Influencia/control de los canales de distribución	0,109	<b>0,649</b>	0,296	0,146	0,542
Desarrollo de nuevas técnicas comerciales	0,412	<b>0,569</b>	0,336	0,118	0,621
Imagen de marca entre los consumidores	0,493	<b>0,562</b>	0,175	-0,010	0,589
Reputación dentro de la industria	0,450	<b>0,549</b>	0,125	0,074	0,526
Servicio al cliente	0,162	0,086	<b>0,855</b>	0,067	0,769
Amplitud de la gama de productos	0,025	0,274	<b>0,750</b>	-0,117	0,652
Calidad del producto	0,134	0,018	<b>0,580</b>	0,440	0,548
Desarrollo de nuevos productos	0,210	-0,099	0,002	<b>0,852</b>	0,779
Desarrollo de productos con diseños diferenciados	0,173	0,322	0,016	<b>0,729</b>	0,665
Utilización de fuerza de ventas altamente cualificada	0,401	0,110	0,343	<b>0,561</b>	0,606
Desarrollo de productos para usos especializados	0,120	0,433	0,002	<b>0,449</b>	0,403
<b>Autovalores</b>	5,789	2,109	1,486	1,320	
<b>Porcentaje de varianza explicada</b>	34,051	12,408	8,743	7,766	62,968

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin: 0,702

Prueba de esfericidad de Bartlett: 758,320 Significación: 0,000



### **Adaptación del marketing mix**

Para valorar el grado de adaptación del programa de marketing, nos basamos en los trabajos de Cavusgil y Zou (1994), Cooper y Kleinschmidt (1985) y Kaynak y Kuan (1993). Se utilizó una escala de tres ítems, en la que se solicitaba a las empresas que indicaran el grado en que adaptaban a los distintos mercados exteriores: a) productos, b) promociones, c) precios. Se utilizó una escala de 7 puntos, donde el valor 1 representaba que no se realizaba ninguna adaptación y el valor 7 era indicativo de la máxima adaptación. El valor del coeficiente alfa de Cronbach (0,6805) sugería que la fiabilidad era aceptable.

### **4.3. Análisis de datos**

Para identificar las estrategias exportadoras seguidas por las empresas se recurrió al análisis de conglomerados. Se escogió como medida de similitud la distancia euclídea al cuadrado y se estandarizaron las variables convirtiéndolas a puntuaciones *z* para evitar posibles inconsistencias derivadas de las diferentes escalas de medición. Las dimensiones escogidas para representar las estrategias exportadoras fueron, como se ha indicado en apartados anteriores: (a) el alcance o dispersión geográfica de las ventas; (b) la adaptación del marketing *mix*; y (c) las acciones o métodos competitivos utilizados para competir en los mercados exteriores, representadas mediante las variables eficiencia, diferenciación por marketing, diferenciación por servicio y diferenciación por productos. Para la obtención de los conglomerados, se optó por el procedimiento jerárquico aglomerativo de Ward. El método de Ward, ampliamente utilizado en la literatura estratégica para la obtención de conglomerados, minimiza las diferencias dentro del conglomerado y evita problemas con el “encadenamiento” de las observaciones encontradas en otros métodos. Respecto a la regla de parada en la determinación del número de conglomerados, se examinaron distintas soluciones, teniendo en cuenta los diferentes criterios sugeridos para ello, tales como el cálculo de los ratios establecidos en función del número de observaciones (Lehmann, 1979) y el examen de los coeficientes de aglomeración (Hair et al., 1999). Ello nos llevó a estudiar tres posibles soluciones, con dos, tres y cuatro conglomerados. La solución con dos grupos presentaba patrones de comportamiento estratégico exportador muy amplios, lo que dificultaba su interpretación. La solución de tres grupos posibilitaba la interpretación de los mismos sin dificultad, mientras que la de cuatro grupos dividía uno de los conglomerados de la solución de tres en dos grupos, resultando uno de ellos difícil de explicar. Teniendo en cuenta estos resultados, se optó por la solución de tres grupos.

Con el objeto de facilitar la interpretación de los conglomerados resultantes, se recurrió al análisis de la varianza de un factor para examinar las diferencias entre los grupos en aquellos casos en los que se verificó mediante el estadístico de Levene el cumplimiento del supuesto de homogeneidad de varianzas y se realizaron contrastes *post hoc* de comparación múltiple utilizando el método de Scheffé. En aquellos casos en los que no se satisfizo la condición de varianzas iguales entre los grupos, se procedió a la comparación de los grupos haciendo uso de la prueba *T2* de Tamhane, prueba de comparación por parejas basada en el estadístico *t*. La Tabla 2 presenta los valores medios de las variables asociadas a cada uno de los grupos<sup>4</sup>, los valores asociados al estadístico de Levene, los resultados del análisis de la varianza y de la aplicación de los contrastes *post hoc*. Los resultados indican que una de las medias difiere de las de los otros de manera significativa en todas las variables menos en la diferenciación en servicio. En conjunto, podemos afirmar que estos resultados muestran cómo las empresas pueden clasificarse según sus estrategias exportadoras.

**Tabla 2. Análisis de conglomerados para la obtención de grupos de estrategia exportadora**

Variables	Grupo 1 (n=28)	Grupo 2 (n=34)	Grupo 3 (n=26)	Estadístico de Levene	F	Comparaciones <i>post hoc</i>
Dispersión mercados	29	78	24	7,203**		1, 3 < 2
Adaptación marketing <i>mix</i>	5,2	5,4	4,4	2,980	13,287***	3 < 1, 2
Eficiencia	6,5	5,5	5	4,773**		3 < 1, 2 2 < 1
Diferenciación en marketing	5,6	4,9	4,2	9,646**		3 < 1, 2 2 < 1
Diferenciación en servicio	6	6,1	5,8	0,708	0,440	
Diferenciación en productos	5,8	5,4	4,7	2,927	10,157***	3 < 1, 2

\*\*  $p < 0,05$     \*\*\*  $p < 0,01$

Del análisis de los valores medios que presentan las empresas pertenecientes al *Grupo 1* se desprende que estas empresas no buscan la diversificación geográfica de sus ventas en el mayor número de mercados posible, y que son empresas que adaptan su marketing *mix* según los países en los que operan. En cuanto a las bases utilizadas para competir, conceden una importancia destacada a la eficiencia, siendo especialmente notable además la relevancia que otorgan a la búsqueda de la diferenciación por medio del marketing.

El *Grupo 2* destaca fundamentalmente por seguir una estrategia de dispersión de mercados. Respecto al grado de adaptación del marketing *mix*, al igual que las empresas del *Grupo 1*, las empresas que integran este grupo van más allá de los requerimientos mínimos, indicando un grado de adaptación relativamente destacado. En cuanto a las bases escogidas para competir, se caracterizan, respecto a los otros grupos, por ocupar posiciones intermedias en el énfasis concedido a la eficiencia y a la diferenciación relacionada con el marketing.

Por último, el *Grupo 3* sigue una estrategia de expansión de mercados conservadora. Ésta se acompaña de una adaptación del marketing *mix* significativamente inferior a la de los otros dos grupos considerados, lo que sugiere que el grado de adaptación indicado pueda derivarse de la necesidad de adecuar a unos niveles mínimos los requerimientos de la política comercial, más que del deseo de adaptar ésta. Respecto a las bases escogidas para competir, las empresas pertenecientes a este grupo se caracterizan por el menor énfasis que conceden a la eficiencia, a la diferenciación por marketing y a la diferenciación relacionada con nuevos productos.

### ***Influencia de la estrategia exportadora sobre el desempeño exportador***

Para analizar la influencia de la estrategia exportadora sobre el desempeño exportador, recurrimos al ANOVA, que nos mostró la existencia de diferencias significativas en los valores medios de la medida de desempeño. El estadístico *F* resultó estadísticamente significativo al nivel del 5%. Además, las posteriores comparaciones llevadas a cabo mediante el test de Scheffe mostraron que las puntuaciones medias sólo eran estadísticamente diferentes para las empresas del cluster 3, siendo muy similar el desempeño exportador de las empresas pertenecientes a los grupos 1 y 2 (Tabla 3).

**Tabla 3. Estrategia exportadora y desempeño exportador: ANOVA de un factor**

	<b>Grupo 1 (n=28)</b>	<b>Grupo 2 (n=34)</b>	<b>Grupo 3 (n=26)</b>	<b>F</b>	<b>Comparaciones <i>post hoc</i></b>
Desempeño exportador	5,08	5,27	4,5	7,355**	3 < 1, 2

\*\*  $p < 0,05$

## 5. DISCUSIÓN

La aplicación del análisis cluster nos ha permitido identificar los patrones exportadores dominantes en la industria formada por las empresas españolas de baldosas cerámicas. Asimismo, los resultados obtenidos confirman la relevancia de las variables alcance geográfico y adaptación del marketing *mix* a la hora de identificar orientaciones estratégicas alternativas en el contexto internacional, aspecto puesto de manifiesto por Carpano, Chrisman y Roth (1994), ya que han servido para diferenciar el comportamiento de los grupos identificados. Respecto a las bases utilizadas para competir, nos muestran, en consonancia con diferentes trabajos sobre patrones competitivos (Hill, 1988; Kim y Lim, 1988; Miller, 1986, 1988; Miller y Dess, 1993; Miller y Friesen, 1986; White, 1986), cómo las empresas pueden perseguir simultáneamente las ventajas derivadas de la eficiencia y de diferentes formas de diferenciación, siendo relevante para distinguir entre los grupos de empresas la mayor o menor importancia concedida a la eficiencia y a la diferenciación por marketing.

Creemos conveniente resaltar el hecho de que en la clasificación anterior quede excluida alguna opción estratégica que combine (1) la dispersión geográfica con (2) la no adaptación del marketing *mix* y (3) con algún tipo de base competitiva. La combinación de las dos primeras dimensiones nos dibujaría aquellos casos en los que la empresa utiliza la misma política comercial en un amplio número de países. Este hecho podría venir explicado por las características de la industria de baldosas cerámicas, la cual puede ser caracterizada por las necesidades heterogéneas de sus clientes y diferentes bases de competencia en cada mercado nacional, rasgo que la aproximaría a las industrias multidomésticas, en las cuales se ha comprobado que este tipo de enfoque estratégico resulta desaconsejable. Como ha sido apuntado por Carpano, Chrisman y Roth (1994), la eficacia de *mass-market strategies* – denominación que dan a aquellas que son equiparables al caso que nos ocupa– está fuertemente influida por las características de la industria, y los resultados de su estudio sugieren que en las industrias multidomésticas las empresas que siguen estas estrategias muestran unos resultados financieros bajos. Una posible explicación de la no presencia de este tipo de estrategias podría residir en el conocimiento de las características de la industria por parte de las empresas, que las conduce a desestimar tales estrategias, al no ser factible la estandarización. Además, en este contexto multidoméstico, la viabilidad de estrategias que combinan la concentración de mercados y la no adaptación, como es el caso de las empresas del *Grupo 3*, puede ser entendido desde la postura de las empresas que se dirigen básicamente a aquellos mercados que poseen una mayor similitud, lo que les permite no tener que adaptar su marketing *mix*.

En cuanto a la influencia de la estrategia exportadora sobre el desempeño exportador, el hecho de que no se detecten diferencias entre el desempeño de las empresas del *Grupo 1* y del *Grupo 2*, y que éstos presenten valores superiores al *Grupo 3* sugiere, por una parte, que, en el contexto de las empresas españolas pertenecientes a la industria cerámica, es posible seguir estrategias exportadoras igualmente eficaces, encontrando en cierto modo respaldo el concepto

de equifinalidad. Las estrategias seguidas por las empresas pertenecientes a ambos grupos tienen en común, frente al *Grupo 3*, la adaptación del marketing *mix* y el énfasis concedido a la diferenciación mediante la innovación de productos.

Respecto a la adaptación del marketing *mix*, como hemos señalado anteriormente, el hecho de que la industria analizada posea características asimilables a las de las industrias multidomésticas contribuiría a justificar este resultado. En cuanto al papel de la diferenciación por productos cabría interpretarlo a partir de su complementariedad con el alcance geográfico y el resto de dimensiones competitivas destacadas. Así, en el *Grupo 2*, cabe pensar que los costes que acompañan al énfasis en la innovación de productos pueden ser repartidos entre un amplio número de mercados. En el *Grupo 1*, en cambio, las empresas optan por dirigirse a un mercado más reducido, obteniendo sus ventajas sobre el *Grupo 3* al combinar la eficiencia con la diferenciación en marketing y en productos. Puede decirse que, realizada la correspondiente adaptación del marketing *mix*, en este tipo de industrias, las empresas pueden optar por diferentes grados de diversificación de mercados, siempre y cuando los combinen de manera coherente con las distintas bases competitivas.

## 6. CONCLUSIONES

Esta investigación tenía por objeto examinar las estrategias de las empresas en los mercados exteriores y su impacto sobre el desempeño exportador. Específicamente, se ha centrado en un análisis taxonómico de las estrategias exportadoras seguidas por las empresas pertenecientes a la industria española cerámica a partir de la combinación de los diferentes elementos de la estrategia exportadora. Para ello, hemos definido los elementos de la estrategia exportadora a partir de las contribuciones teóricas previas, tanto desde la literatura exportadora como desde la literatura estratégica, lo que nos ha llevado a identificar tres elementos especialmente relevantes en el contexto exportador: el alcance geográfico, la adaptación de la política comercial y la ventaja competitiva perseguida. Respecto a la ventaja competitiva perseguida, hemos identificado cuatro pautas, que se corresponden claramente con patrones competitivos identificados en investigaciones anteriores, los cuales se basan en la eficiencia y en diversos tipos de diferenciación, relacionados con el servicio, la innovación de productos y el marketing.

En cuanto a las estrategias exportadoras, los análisis efectuados nos han permitido identificar tres tipos de estrategias exportadoras. Un primer grupo busca simultáneamente las ventajas derivadas de la eficiencia y de las diferentes dimensiones asociadas a la diferenciación, desarrolla cierta adaptación del marketing *mix* y su actuación en los mercados internacionales no está especialmente vinculada a su presencia en un amplio número de países. El segundo grupo, en cambio, sí que configura su estrategia exportadora a partir de su presencia en un gran número de mercados exteriores, junto con la adaptación del marketing *mix*. Y el tercer grupo, con menor dispersión geográfica y menor adaptación del marketing *mix*, se caracteriza precisamente por su menor énfasis respecto a los otros grupos en las dimensiones competitivas.

De estos resultados destacan, en cuanto a las bases escogidas para competir, por un lado, la importancia concedida en todos los grupos a la diferenciación en el servicio, donde el servicio al cliente, la calidad de los productos y la oferta de una amplia gama de productos son los elementos predominantes. Ello nos permite afirmar que, para competir internacionalmente con éxito, estos aspectos se convierten en un elemento necesario pero no suficiente. Y, por otra parte, cabe resaltar la existencia de estrategias exportadoras que combinan las ventajas derivadas de la eficiencia con las

proporcionadas por la diferenciación. Asimismo, se pone de manifiesto la importancia de las decisiones estratégicas relacionadas con el ámbito geográfico y con la adaptación del marketing mix para identificar pautas estratégicas diferenciadas en el contexto exportador.

En cuanto a la influencia de la estrategia exportadora sobre el desempeño exterior, los análisis efectuados nos han permitido destacar, en primer lugar, la importancia de perseguir estrategias en las cuales la empresa, independientemente del ámbito geográfico escogido, adapta su marketing mix a los mercados en los que opera y delimita claramente la base sobre la que va a competir. Esto es, por una parte son aquellas empresas que conceden un menor énfasis a las bases competitivas y que adaptan en menor medida sus productos las que obtienen un peor desempeño. Por otra parte, nos encontramos con que las empresas que adaptan su marketing mix y que, junto a este elemento, combinan en su estrategia de manera diferente la dispersión de mercados y las bases escogidas para competir, pueden ser igualmente efectivas, corroborando el principio de equifinalidad. Estos resultados se ajustarían a la reflexión de Zou y Stan (1998: 345), quienes indican que: “el efecto de la estrategia general de exportación (...) es en la mayoría de casos insignificante. (...). Múltiples enfoques estratégicos pueden ser exitosos si se ajustan a las condiciones particulares de las operaciones exportadoras”.

Respecto a las implicaciones directivas, el mensaje es que cuando se consideran las interrelaciones entre los componentes de la estrategia exportadora, las empresas pueden adoptar diferentes estrategias para competir en los mercados exteriores. Además, determinadas combinaciones de las variables que componen la estrategia son más exitosas que otras. En este sentido, la taxonomía presentada puede ser útil a la hora de decidir cómo combinara las variables exportadoras para que se ajusten a las circunstancias particulares de la empresas, de manera que les permita obtener mejores resultados.

## NOTAS

<sup>1</sup> Este trabajo ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Ciencia y Tecnología (proyecto SEJ2006-10057).

<sup>2</sup> Para ello, primero, valoramos la significación de la matriz de correlaciones con los contrastes para las variables individuales y para el conjunto de éstas. El MSA de las variables individuales nos indicó que éste tomaba unos valores inaceptables para dos ítems (precios iguales o inferiores a los de la competencia y mano de obra altamente cualificada), lo que nos llevó a omitirlos. El posterior examen ofreció unos valores aceptables para las variables individuales, así como un índice adecuado para la matriz global.

<sup>3</sup> Siguiendo el mismo criterio que Morrison y Roth (1992), con el objeto de asegurar la obtención de factores independientes, de las 19 variables utilizadas, se decidió eliminar 2 (potenciación de la innovación en los procesos de fabricación y seguimiento constante de oportunidades de mercado) ya que presentaban cargas elevadas en más de un factor (en ambos casos éstas eran similares y superiores a 0,52).

<sup>4</sup> Siguiendo las recomendaciones de Hair et al. (1999), se han utilizado las puntuaciones medias originales de las variables para trazar los perfiles de los grupos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AABY, N. y SLATER, S. F. (1989): “Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88”. *International Marketing Review*, Vol. 6, No.4, pp. 7-26.
- ASCER (2000). *El sector español de fabricantes de baldosas cerámicas 1999*. ASCER, Área de Estudios Económicos, Castellón.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M. y TEEGEN, H. (2000): “Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico”. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3, pp. 342-361.
- AYAL, I. y ZIF, J. (1979): “Market expansion strategies in multinational marketing”. *Journal of Marketing*, Vol. 43, primavera, pp. 89-94.

- BILKEY, W. J. (1987). "Profitable export marketing practices: an exploratory inquiry". En Ph. ROSSON y S. D. REID (Eds.), *Managing export entry and expansion: Concepts and practice* (pp. 373-38). Praeger, Nueva York.
- CARPANO, C., CHRISMAN, J.J. y ROTH, K. (1994): "International strategy and environment: An assessment of the performance relationship". *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, pp.639-656.
- CHRISTENSEN, C. H.; DA ROCHA, A. y GERTNER, R. K. (1987): "An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms". *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No.3, pp. 61-77.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W. y BOULTON, W. R. (1988): "Towards a system for classifying business strategies". *Academy of Management Review*, Vol. 13, No.3, pp. 413-428.
- COOPER, R. G. y KLEINSCHMIDT, E. J. (1985): "The impact of export strategy on export sales performance". *Journal of International Business Studies*, primavera, pp. 37-55.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999). *Análisis multivariante*, quinta edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F. y IOANNIDIS, C. (1996)" Determinants of export performance in a European context". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp. 6-35.
- KAYNAK, E. y KUAN W. K. Y. (1993): "Environment, strategy, structure and performance in the context of export activity: An empirical study of Taiwanese Manufacturing firms", *Journal of Business Research*, Vol. 27, pp. 33-49.
- KETCHEN, D.J.; THOMAS, J.B. y SNOW, C.C. (1993): "Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp.1278-1312.
- KIRPALANI, V. H. y MACINTOSH, N. B. (1980): "International marketing effectiveness of technology-oriented small firms", *Journal of International Business Studies*, invierno, pp. 81-90.
- KOH, A. C. y ROBICHEAUX, R. A. (1988): "Variations in export performance due to differences in export marketing strategy: Implications for industrial marketers", *Journal of Business Research*, Vol. 17, pp.249-258.
- LEHMANN, D. R. (1979): *Market research and analysis*. Irwin, Homewood, IL
- LOUTER, P. J.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991) : "An inquiry into successful exporting", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 6, pp. 7-23.
- MADSEN, T. K. (1989): "Successful export marketing management: Some empirical evidence", *International Marketing Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 41-57.
- MILLER, D. (1992): "Generic Strategies: classification, combination and context". En P. SHRIVASTAVA, A. HUFF y J. DUTTON (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 391-408.
- MILLER, D. (1996): "Configurations revisited", *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp. 505-512.
- MOEN, O. (1999): "The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited", *International Small Business Journal*, Vol. 18, No1, pp.53-72.
- MORRISON, A. J. y ROTH, K.(1992): "A taxonomy of business-level strategies in global industries", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp.399-418.
- NAIDU, G. M. y PRASAD, V. K. (1994): "Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms", *Journal of Business Research*, Vol. 31, No. 1,2, pp. 107-115.
- NAMIKI, N. (1988): "Export strategy for small business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 26, abril, pp. 32-37.
- NAMIKI, N. (1989): "The impact of competitive strategy on export sales performance: an exploratory study", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 25, No. 6, pp.21-37.
- NAMIKI, N. (1994): " A taxonomic analysis of export marketing strategy: An exploratory study of US exporters of electronic products". *Journal of Global Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp.27-50.
- PIERCY, N. (1982): *Export strategy: Markets and competition*. Allen y Unwin, Londres.
- PIERCY, N.; KALEKA, A. y KATSIKEAS, A. (1998): "Sources of competitive advantage in high performing exporting companies". *Journal of World Business*, Vol. 33, No. 4, pp.378-393.
- PORTER, M. E. (1986). *Competition in global industries*. (M. E. Porter, Ed.). Harvard Business School Press, Boston.
- REID, S. D. (1986). "Is technology linked with export performance in small firms?". En H. HÜBNER (Ed.), *The art and science of innovation management* (pp. 273-283). Elsevier Science, Amsterdam.
- ROBINSON, R. B. y PEARCE, J. A. (1988): "Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business unit performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, pp.43-60.
- SAMIEE, S. y ROTH, K. (1992): "The influence of global marketing standardization on performance", *Journal of Marketing*, 56, abril, pp.1-17.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998). "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, pp.333-356.

**ANEXO. Escala de medición “métodos competitivos”.**

1.	Potenciar el desarrollo de nuevos productos
2.	Enfatizar la calidad del producto
3.	Desarrollar productos con diseños diferenciados
4.	Enfatizar el desarrollo de productos para usos especializados
5.	Ofrecer una amplia gama de productos
6.	Ofrecer precios iguales o inferiores a los de la competencia
7.	Realizar publicidad y promociones por encima de la media de la industria
8.	Enfatizar el servicio al cliente
9.	Influir/controlar los canales de distribución
10.	Desarrollar técnicas comerciales innovadoras
11.	Fabricar productos de precio elevado para nichos de mercado
12.	Crearse una reputación dentro de la industria
13.	Crearse una imagen de marca entre los consumidores
14.	Realizar un seguimiento constante de las oportunidades de mercado
15.	Utilizar una fuerza de ventas altamente cualificada
16.	Controlar estrictamente los costes directos e indirectos
17.	Potenciar la innovación en los procesos de fabricación

