



INNOVAR. Revista de Ciencias  
Administrativas y Sociales

ISSN: 0121-5051

revinnova\_bog@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia  
Colombia

Vila López, Natalia; Küster Boluda, Inés

¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: aplicación al sector textil  
INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 25, núm. 56, abril-junio, 2015, pp. 43-

51

Universidad Nacional de Colombia  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81835367004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## ¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: aplicación al sector textil<sup>1</sup>

Natalia Vila López

Ph.D. en Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Valencia

Valencia, España

Correo electrónico: natalia.vila@uv.es

Inés Küster Boluda

Ph.D. en Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Valencia

Valencia, España

Correo electrónico: ines.kuster@uv.es

### DOES INTERNATIONALIZATION DRIVE A FAMILY BUSINESS INTO SUCCESS? CASE IN THE TEXTILE SECTOR

This paper focuses on the effects of internationalization strategies in the success of family firms, considering success as a combination of business results (financial outputs such as sales or profits) and performance indicators (satisfaction, perceived quality, corporate reputation, employees abilities, among others). With this purpose, general managers of 154 textile family businesses were surveyed by mail in order to inquire about the internationalization degree of their companies. Afterwards, international and non-international firms were compared within three sets of variables: (i) the international activity performed, (ii) financial results, and (iii) performance of the indicators obtained. The carried out analysis led to conclude that internationalized companies obtain superior financial results compared with non-internationalized firms, notwithstanding, the performance indicators do not differ significantly between these two.

**KEYWORDS:** Internationalization, business results, competitive advantages.

### L'INTERNATIONALISATION CONDUIT-ELLE À LA RÉUSSITE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE ? UNE APPLICATION AU SECTEUR TEXTILE

RÉSUMÉ: Ce travail analyse les effets de l'internationalisation sur la réussite des entreprises familiales, la réussite étant entendue ici comme une construction, un concept englobant à la fois les résultats entrepreneuriaux (indicateurs financiers, tels que ventes et bénéfices) et les indicateurs de performance (satisfaction de la clientèle, qualité perçue et réputation, formation des travailleurs, etc.). À cet effet, on a mené (par courrier postal) une enquête auprès de 154 chefs d'entreprises textiles de caractère familial, avec trois grands blocs de questions portant sur: (i) l'activité internationale développée, (ii) les résultats financiers obtenus, et (iii) les indicateurs de performance obtenus; et on a réalisé une analyse contrastive pour comparer les entreprises internationalisées versus les non internationalisées. L'étude aboutit à la conclusion que les premières obtiennent effectivement des résultats financiers supérieurs, alors que les indicateurs de performance ne diffèrent pas significativement entre les deux groupes d'entreprises.

**MOTS CLÉS:** Internationalisation, résultats entrepreneuriaux, avantages concurrentiels.

### A INTERNACIONALIZAÇÃO LEVA UMA EMPRESA FAMILIAR AO SUCESSO? APLICAÇÃO AO SETOR TÊXTIL

RESUMO: Este trabalho analisa os efeitos da internacionalização no sucesso das empresas familiares, entendendo o sucesso como um constructo que engloba tanto os resultados empresariais (indicadores financeiros, tais como vendas e benefícios) quanto indicadores de desempenho (satisfação de clientes, qualidade e reputação percebida, capacitação dos trabalhadores etc.). Para isso, 154 gerentes de empresas têxteis espanholas de caráter familiar foram entrevistados via correio sobre três grandes blocos de questões: (i) atividade internacional desenvolvida, (ii) resultados financeiros alcançados e (iii) indicadores de desempenho obtidos. A análise discriminante utilizada para comparar as empresas internacionalizadas versus as não internacionalizadas permitiu concluir que as empresas internacionalizadas, efetivamente, obtêm resultados financeiros superiores. No entanto, os indicadores de desempenho não diferem significativamente entre ambos os grupos de empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização, resultados empresariais, vantagens competitivas.

**RESUMEN:** Este trabajo analiza los efectos de la internacionalización en el éxito de las empresas familiares, entendiendo el éxito como un constructo que engloba tanto los resultados empresariales (indicadores financieros, tales como ventas y beneficios), como indicadores de desempeño (satisfacción de clientes, calidad y reputación percibida, capacitación de los trabajadores, etc.). Para ello, 154 gerentes de empresas textiles españolas de carácter familiar fueron encuestados vía postal, respecto a tres grandes bloques de cuestiones: (i) actividad internacional desarrollada, (ii) resultados financieros alcanzados y (iii) indicadores de desempeño obtenidos. El análisis discriminante planteado para comparar las empresas internacionalizadas versus las no internacionalizadas ha permitido concluir que las empresas internacionalizadas, efectivamente, obtienen resultados financieros superiores. No obstante, los indicadores de desempeño no difieren significativamente entre ambos grupos de empresas.

**PALABRAS CLAVE:** Internacionalización, resultados empresariales, ventajas competitivas.

## Introducción

Cada vez las empresas se internacionalizan más debido al aumento de la competencia y a la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio más allá de las fronteras del propio país. La idea que subyace es la de alcanzar niveles superiores de éxito mediante el aumento de los mercados exteriores. En este escenario, la presente investigación pretende contrastar en una industria altamente competitiva, la textil, hasta qué punto las empresas que se internacionalizan alcanzan niveles superiores de éxito a los obtenidos por las empresas domésticas, que no acometen la aventura internacional.

CORRESPONDENCIA: Natalia Vila López. Facultad de Economía. Avenida de los Naranjos s/n. (46022) Valencia, España.

CITACIÓN: Vila López, N., & Küster Boluda, I. (2015). ¿Conduce la internacionalización al éxito de una empresa familiar?: aplicación al sector textil. *Innovar*, 25(56), 43-52. doi: 10.15446/innovarv25n56.48988.

ENLACE DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n56.48988>.

CLASIFICACIÓN JEL: M16, M30, M31.

RECIBIDO: Mayo 2011, APROBADO: Septiembre 2013.

<sup>1</sup> Este trabajo ha sido financiado a través del proyecto CTIDA 2002/156 (Oficina de Ciencia y Tecnología de la Generalitat Valenciana) titulado "Análisis estratégico de la fabricación y comercialización en la industria textil: aplicación de nuevas tecnologías". CTIDA2002-156. PIGV - Projectes d'Investigació de la Conselleria de Innovación y Competitividad de la Generalitat Valenciana.

Para tal fin, 154 empresarios han sido entrevistados, midiendo el éxito de su empresa desde dos grandes enfoques, a fin de contemplar un prisma global: los resultados empresariales (Llonch y Waliño, 1996) que recogen un aproximación de tipo cuantitativo y a corto plazo, y los indicadores de desempeño (Aaker, 1998) que reflejan el éxito a largo plazo de tipo cualitativo.

Es necesario precisar que el presente trabajo no pretende ahondar en los factores que llevan a una empresa a internacionalizarse, en línea con investigaciones ya realizadas previamente (Gallo y Sveen, 1991; Gallo y García, 1996). Lo que se pretende es probar si, una vez la empresa ya se ha internacionalizado, consigue un éxito significativamente superior al obtenido por las empresas domésticas.

La aportación de este trabajo radica en la posibilidad de identificar en qué medida las empresas internacionalizadas obtienen mejores resultados tanto en términos financieros como en desempeño a partir de información primaria, facilitada por los propios empresarios. De este modo, se cubre el vacío existente en la literatura de marketing sobre la conexión entre internacionalización y éxito en sentido amplio, ya que, como indican Brouthers, Brouthers y Werner (2000), la conexión internacionalización-éxito se ha abordado confiando exclusivamente en medidas financieras, sin apuntar el posible efecto conjunto sobre los indicadores de desempeño. Por lo tanto, se trata de investigar si las empresas internacionalizadas obtienen más éxito que las empresas no internacionalizadas, aglutinando bajo el constructo éxito tanto indicadores financieros (ventas y beneficios) como de desempeño (imagen, calidad, satisfacción, etc.).

## Marco teórico: relación entre la internacionalización de una empresa y el éxito que alcanza

Tradicionalmente, la relación entre internacionalización y resultados empresariales (rentabilidad, margen sobre ventas, etc.) se ha investigado utilizando fuentes secundarias. Por ejemplo, Tseng y Yu (1991) revisan distintos trabajos que intentan explicar el resultado de una empresa a partir de su decisión de exportar o no exportar, así como de las diferentes estrategias de marketing mix adoptadas en cada país. La mayoría parece encontrar algún tipo de conexión entre salir fuera (internacionalizarse) y el incremento de los ratios financieros, si bien, como apuntan Daniels y Bracker (1989), no todas las formas de entrada en mercados exteriores son igualmente rentables en términos económicos.

Los estudios interesados en conectar internacionalización y resultados empresariales a partir de la utilización de información primaria, y en el ámbito de la empresa familiar,

son mucho menos numerosos, puesto que, con frecuencia, la falta de recursos y la incertidumbre y complejidad a la que se enfrenta este tipo de empresas suponen un freno para la expansión internacional (Fernández y Nieto, 2005). De lo que no cabe duda es que la literatura previa parece conectar positivamente la internacionalización y el éxito financiero (Majocchi y Zucchella, 2005). De tal modo, cabría concluir que:

*H 1: Las empresas internacionalizadas obtendrán resultados empresariales más altos que las no internacionalizadas.*

Junto a los resultados financieros, los indicadores de desempeño constituyen un segundo bloque variables para aproximar el éxito que ha alcanzado una empresa. Ambos, resultados empresariales e indicadores de desempeño, se consideran dos dimensiones o aproximaciones complementarias en la medición del éxito de un negocio. Es por ello que Webster, Malter y Ganesan (2005) presentan como uno de los retos futuros de la disciplina de marketing el llegar a medir de forma acertada la productividad de las distintas decisiones empresariales, teniendo en consideración tanto indicadores cuantitativos (resultados empresariales) como indicadores de índole más cualitativa (indicadores de desempeño). No en vano, la medición del éxito solo a través de indicadores empresariales constituye una limitación que ha sido bautizada como "miopía de la performance" (Diamantopoulos y Winklhofer, 2001), siendo necesario incorporar indicadores de desempeño que miden el éxito a más largo plazo y desde un enfoque más cualitativo.

Siguiendo esta línea, a la literatura en marketing internacional viene relacionado también positivamente el concepto de internacionalización con el desempeño empresarial, por cuanto la internacionalización se muestra como una decisión clave en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en mercados exteriores. Es decir, la literatura parece sostener que en la medida en que las empresas se internacionalicen (operen en mercados diferentes a su mercado doméstico), sus indicadores de desempeño también mejorarán considerablemente. Esto es, las empresas internacionalizadas gozarán de mayor satisfacción/fidelidad entre sus diferentes clientes (Oackley, 1996; Wong, 2002); mayor reputación, calidad e imagen percibida por su carácter internacional (Aguirre, 1996; Rundh, 2003); mejor capacitación de sus trabajadores (que deben de aprender a operar en entornos bien dispares) (Rundh, 2003; López y González, 2001; Javalgi, Griffith y White, 2003), y mayor tasa de innovación para atender la diversidad internacional (Cheng y Bolon, 1993).



Estudios previos (Oackley, 1996; Wong, 2002) parecen conectar la internacionalización con la satisfacción y la lealtad, apuntando que las empresas que deciden acometer nuevos mercados exteriores se esfuerzan más por conseguir altas tasas de satisfacción y mayores niveles de fidelidad entre sus nuevos consumidores para garantizar el éxito de la expansión. Por el contrario, las empresas domésticas tienden a caer en posturas acomodaticias, lo que explica comportamientos más rutinarios hacia sus clientes. Desde este enfoque, se advierte que a medida que las empresas se internacionalicen su grado de preocupación por el cliente aumenta, mejorando la satisfacción/fidelidad de este último (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994; Zou y Stan, 1998). Esta conexión resulta especialmente intensa en el ámbito de las empresas de servicios, en las que la proximidad al cliente resulta crucial para determinar su satisfacción (Patterson, Muris y Shoham, 1997). En esta línea, cabría enunciar que:

*H 2.1: Las empresas internacionalizadas obtendrán niveles de satisfacción más altos que las no internacionalizadas.*

*H 2.2: Las empresas internacionalizadas obtendrán niveles de fidelidad más altos que las no internacionalizadas.*

Por otra parte, autores como Rundh (2003) expresan que empresas que se internacionalizan son percibidas abiertas y experimentadas, con buena reputación en el exterior, lo que a su vez provoca que sigan avanzando en su proyección internacional. Por el contrario, las empresas domésticas, con ninguna presencia, ni reputación en mercados exteriores, no llegan a los niveles de reconocimiento que consiguen las primeras. En la misma línea, la investigación de Raven *et al.* (1994) concluye que el éxito se obtiene en la medida en que aumenta la exportación (internacionalización de la firma), puesto que con ello se potencia su reputación. En este sentido, cabría apuntar que:

*H 2.3: Las empresas internacionalizadas obtendrán mejor reputación que las empresas no internacionalizadas.*

En cuanto a la calidad percibida, se ha demostrado que la internacionalización de cualquier compañía contribuye a desarrollar productos/servicios capaces de marcar la diferencia y de triunfar en el exterior (Aguirre, 1996), por lo que empresas altamente internacionalizadas se asocian con frecuencia a niveles de calidad percibida superiores (o

relaciones calidad/precio óptimas), lo que avala su proyección internacional. Así por ejemplo, en la industria del entretenimiento (revistas, libros, películas, etc.) se tiende a valorar como de calidad superior aquellas ofertas que gozan de proyección internacional, frente a las que tienen un alcance solo doméstico (Tu y Worzala, 2010). Del mismo modo, en el ámbito de la educación, la internacionalización de las universidades juega a favor de su calidad, de manera que la intensificación de los programas de intercambio de estudiantes y profesores contribuye a reforzar el éxito de las organizaciones educativas que apuestan por este camino (Oyewole, 2009). Estos comentarios serían extensivos a otros muchos sectores, como el turístico (León, Villar y Pla, 2011), donde la dimensión internacional de los agentes que operan en el mismo refuerza su percepción de calidad entre turistas y residentes. Es por ello que cabría apuntar que las empresas internacionalizadas desarrollan niveles de calidad superiores, de manera que la internacionalización tendría un efecto positivo y directo sobre esta variable. En esta línea, se propone la siguiente hipótesis.

*H 2.4: Las empresas internacionalizadas obtendrán niveles de calidad percibida más alta que las no internacionalizadas.*

De manera más reciente, se viene insistiendo en el vínculo existente entre la figura del manager, su preparación y conocimientos (y más concretamente en su actitud hacia salir) y la expansión internacional (Rundh, 2003; López y González, 2001). Así, Javalgi *et al.* (2003) mencionan diversos estudios en los que la capacitación y actitud de los directivos hacia la internacionalización resulta ser una variable discriminante clave para diferenciar entre empresas exportadoras y no exportadoras. De manera puntual, trabajos como el de Das (1994) no encuentran que los managers de empresas exportadoras exitosas tengan más experiencia y capacitación que los de empresas no exitosas. Ahora bien, la opinión mayoritaria sostiene que las empresas que salen fuera generan recursos humanos más capacitados y preparados capaces de atender la diversidad internacional. Este resultado se desprende también en la revisión efectuada por Cavusgil y Zou (1994), quienes evidencian que el compromiso y preparación de la alta dirección permite a las empresas aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores, desarrollando estrategias de marketing efectivas que les llevan a mejorar la *performance* de su actividad internacional. En este línea, se puede afirmar que las empresas que salen desarrollarán niveles superiores de capacitación entre sus trabajadores, existiendo una relación positiva y directa entre ambos conceptos. Así, cabría apuntar que:

*H 2.5: Las empresas internacionalizadas contarán con gerentes/empleados más capacitados que las no internacionalizadas.*

Asimismo, existen estudios que sostienen que la mayor internacionalización de las empresas y de sus diversas áreas funcionales conlleva niveles superiores de éxito en el desarrollo de innovaciones (Cheng y Bolon, 1993). Esto es, a medida que las empresas se internacionalizan, tienden a innovar más para no comprometer su éxito internacional. De tal modo, estudios efectuados concluyen que la actividad internacional de una empresa no es ajena al sistema de innovación que desarrolla a nivel nacional en su país de origen (Patel y Pavitt, 1991; Pavitt y Patel, 1999), de manera que conforme se opera en mercados más amplios, la posibilidad de acometer proyectos innovadores de mayor envergadura aumenta. En esta línea, las empresas que se internacionalizan tienden a innovar más para atender la diversidad internacional (requerimientos diferentes cross-culturamente), con lo que se establecería un vínculo positivo y directo entre internacionalización e innovación. De esta forma, podrían reforzarse las innovaciones conforme las firmas alcanzan niveles superiores de internacionalización, por ejemplo, estando activas en muchos mercados, a fin de recoger exitosamente los frutos de la innovación (Kafouros, Buckley, Sharp y Wang, 2008). En efecto, a medida que aumenta la internacionalización de una firma, tiende a dispersar sus departamentos de I+D, aumentando su capacidad innovadora al utilizar conocimientos e ideas de diversos países procedentes de un grupo más amplio de científicos (Kafouros, 2006). Así, se podría enunciar que:

*H 2.6: Las empresas internacionalizadas obtendrán una mayor tasa de éxito en las innovaciones que las no internacionalizadas.*

Por último, con relación a la eficiencia empresarial, se defiende que a medida que aumenta la internacionalización puede crecer la habilidad de la firma para compartir recursos entre diferentes áreas geográficas, ofreciendo oportunidades superiores para alcanzar economías de escala (Kogut, 1985), y consecuentemente aumentando su eficiencia. Es decir, la internacionalización de una firma le permite desarrollar procesos más eficientes, por ejemplo, al reducir los costes de producción de sus bienes (Kafouros *et al.*, 2008). Ello, por ejemplo, puede lograrse relocalizando los costes de fabricación mediante la búsqueda de países con bajos costes de mano de obra, lo que permite aumentar la eficiencia de las empresas que apuestan por los mercados exteriores (Wagner, 2004). Adicionalmente, la expansión internacional permite también rebajar costes de materias primas y componentes, determinando el éxito económico de las empresas manufactureras (Levy, 1995).

Todo ello redunda en la mayor eficiencia de las firmas internacionalizadas, tal y como obtienen Norvell, Andrus y Gogumalla (1995) en el estudio que llevan a cabo entre empresas estadounidenses, constatando que los menores costes de mano de obra y de materias primas en mercados exteriores son el motor clave de la internacionalización de las empresas de este país. Es por ello que podría apuntarse que conforme las empresas se internacionalizan se tornan más eficientes al operar en contextos más globales que les permiten rentabilizar mejor sus recursos. En esta línea cabría enunciar que:

*H 2.7: Las empresas internacionalizadas serán más eficientes que las no internacionalizadas.*

Las diferentes hipótesis planteadas figuran recogidas en la Figura 1, mostrándose un detalle de las mismas en el Cuadro 1.

## Metodología

### Selección de la muestra

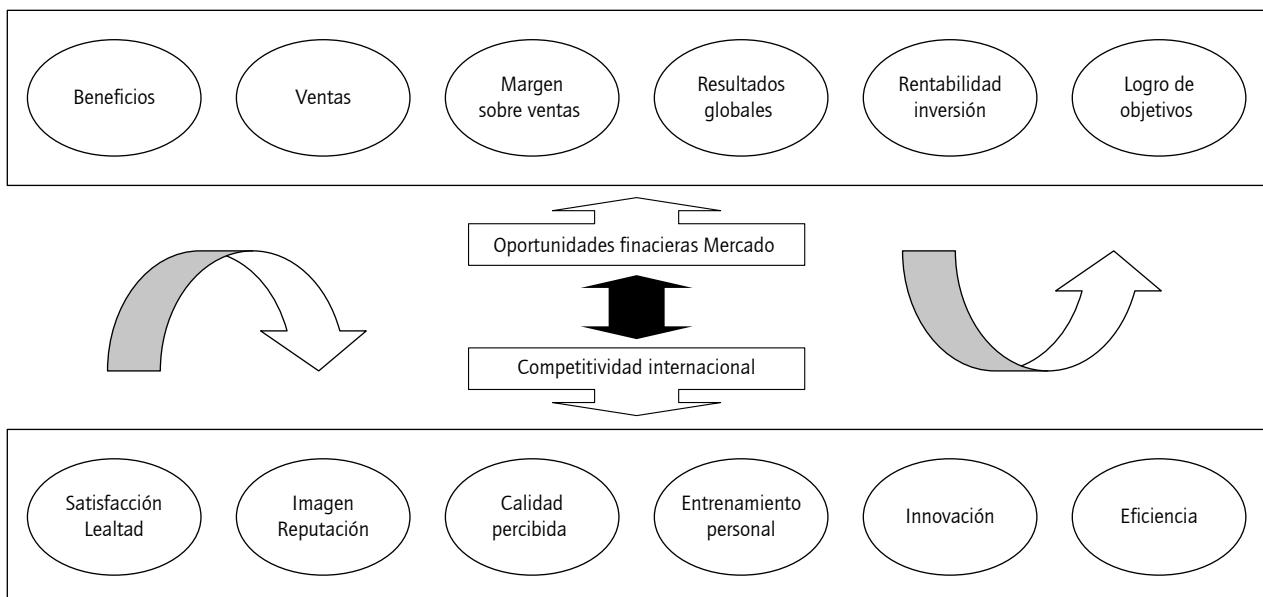
Se escogió como población objeto de estudio a aquellas empresas textiles ubicadas en un determinado territorio nacional, sin llegar a efectuar ningún tipo de distinciones en cuanto a características de las mismas. La elección de dicha industria obedece a diversas razones que se exponen a continuación. Así, el sector de textiles y ropa está sometido a fuertes presiones y a rápidos cambios del entorno

debido esencialmente a dos grupos de factores: por una parte, a los gustos volátiles de los consumidores, por otra, a la fuerte amenaza proveniente de competidores de distintas partes del mundo. De acuerdo con Such (2001), el sector de productos textiles y confección ha tenido históricamente efectos muy importantes sobre otros sectores como la maquinaria o el papel, si bien tales enlaces productivos se han visto considerablemente reducidos en las últimas décadas, ganando importancia ciertas actividades logísticas y de terciario avanzado.

La población objeto de estudio está compuesta por las 465 principales empresas de textil que operan en España, obtenidas de la base de datos ARDAN, similar a la analizada en el trabajo de Vila y Küster (2008).

Estimamos que la muestra a seleccionar debía ser un número no inferior a 100 empresas encuestadas, de forma que nos permitiera aplicar correctamente las técnicas estadísticas adecuadas para analizar las propiedades psicométricas. Para ello se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, procedimiento que suele ser utilizado "... en determinadas ocasiones como cuando se está realizando una prueba de un cuestionario o ante el ensayo previo a la realización de un estudio" (Miquel, Bigné, Levy, Cuenca y Miquel, 1997, p. 146). Mediante el mismo, obtuvimos 154 cuestionarios debidamente cumplimentados por gerentes de empresas textiles (ratio de respuesta 33%). La comparación entre empresas que respondieron y aquellas que no lo hicieron no mostró diferencias significativas (a un nivel de 0,01).

FIGURA 1. Internacionalización y éxito



Fuente: Vila y Küster (2008).

Con la información recogida, procedimos a emplear una metodología similar a la recomendada por otros autores (por ejemplo, Nunnally, 1978; Churchill, 1979) a fin de eliminar los ítems inadecuados y analizar la fiabilidad, unidimensionalidad y validez de la escala final (ver para mayor detalle el estudio de Küster y Vila, 2007).

## Recolección de datos

A efectos metodológicos, podemos distinguir dos etapas en la recogida de información. En la primera etapa se han empleado entrevistas en profundidad con directivos y expertos como técnica cualitativa para obtener información que nos permitiera determinar los ítems a considerar. Dicha etapa nos sirvió para efectuar ciertas adaptaciones tanto de redacción como de contenido; todo ello a partir de las escalas originales de Llonch y Waliño (1996) (para medir las oportunidades financieras) y de Aaker (1998) (para medir la competitividad internacional/desempeño) (ver Cuadro 1).

En relación a la segunda etapa, preparamos un cuestionario dirigido a los gerentes de las empresas textiles. Dicho cuestionario incluía los ítems de las escalas de Llonch y Waliño (1996) y de Aaker (1998) depurados en la etapa previa. El cuestionario fue remitido por vía postal y/o por correo electrónico a los gerentes de las empresas textiles incluidas en el anuario. Estos gerentes expresaron su valoración sobre los resultados obtenidos por su empresa tanto en términos financieros, como en términos de desempeño, al tiempo que indicaban si su empresa operaba internacionalmente o no.

**CUADRO 1. Escalas y fiabilidad de las mismas**

Escalas	Nº ítems	Fiabilidad	Validez
Resultado empresarial (Llonch y Walino, 1996) (escala likert 5 puntos) i) Rentabilidad sobre inversión percibida ii) Beneficio neto percibido iii) Margen sobre ventas percibido iv) Crecimiento de las ventas percibido v) Resultados globales percibidos vi) Consecución/llegro de objetivos percibido	6	$\alpha_{est.} = 0,93$	<b>Validez Convergente:</b> Correlaciones entre ítems con $p < 0,05$ <b>Validez Divergente:</b> Correlación con indicadores desempeño $p > 0,05$
Indicadores desempeño (Aaker, 1998) i) Nivel de satisfacción del mercado ii) Tasa de fidelidad de la clientela iii) Imagen/reputación de marca en el mercado iv) Calidad percibida de mi empresa y mis productos v) Capacitación lograda por los gerentes/empleados vi) Tasa de éxito de las innovaciones de mi empresa vii) Eficiencia de la empresa	7	$\alpha_{est.} = 0,904$	<b>Validez Convergente:</b> Correlaciones entre ítems con $p < 0,05$ <b>Validez Divergente:</b> Correlación con resultado empresarial $p > 0,05$

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de datos

Para el estudio se aplicó, en primer lugar, un análisis discriminante a fin de separar a las empresas en dos grupos atendiendo a su nivel de internacionalización (0 = empresas no internacionalizadas; 1 = empresas internacionalizadas). Por tanto, la variable dependiente es una variable nominal relacionada con el compromiso internacional de una empresa. Así, siguiendo a Nieto y Llamazares (2004), diferenciamos:

- Empresas no internacionalizadas (ni exportación directa, ni exportación indirecta, ni exportación concertada, ni inversión directa).
- Empresas internacionalizadas (exportación directa, y/o exportación indirecta, y/o exportación concertada, e/o inversión directa).

Las variables independientes vienen representadas por los 6 ítems utilizados para medir los resultados empresariales (H1) y por los 7 ítems relacionados con cada uno de los siete indicadores de desempeño (H2) (Cuadro 1). Se hace notar que estos indicadores fueron aproximados solicitando al empresario que emitiera su valoración respecto a todos ellos a nivel general, sin particularizar su opinión para un mercado concreto.

En segundo lugar, se aplicó un ANOVA para medir las diferencias entre los dos grupos respecto a cada uno de los ítems utilizados.

## Resultados

El ajuste de la función discriminante es capaz de clasificar al 80% de las empresas. Para validar la idoneidad de este

porcentaje se aplicaron dos criterios adicionales, siendo la Wilks Lambda de 0,93 y la correlación canónica de 0,27:

- Criterio de aleatoriedad proporcional:  $(116/154)^2 = 56\%$ ;  $56\% \times 1,25 = 70\%$
- Criterio de aleatoriedad máxima:  $(6/154)^2 + (116/154)^2 = 56\%$

De las 13 variables explicativas, solo la variable de "beneficio neto" difiere significativamente entre los dos grupos considerados ( $p < 0,01$ ) con una carga superior a  $\pm 0,3$  (Wilks de Lambda = 0,928;  $F = 11.806$ ). El resto de ítems no se incluyen en la función (carga discriminante  $< \pm 0,3$ ) (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). Esto significa que las empresas internacionalizadas obtienen, objetivamente, más beneficios netos que las no internacionalizadas.

De los ítems restantes, todos los concernientes a resultados empresariales difieren significativamente entre los dos grupos (Tabla 1), observándose que las empresas internacionalizadas obtienen promedios significativamente más altos que las no internacionalizadas (especialmente en lo relativo a beneficio neto). El hecho de que no se incluyan

en la función discriminante probablemente obedece a que están correlacionados positivamente con el "beneficio neto". Este resultado no nos permitiría rechazar H1, puesto que existen diferencias entre empresas internacionales y no internacionales. En efecto, si consideramos los resultados obtenidos por el ANOVA (Tabla 1) y los arrojados por el análisis discriminante, se advierte que las empresas internacionalizadas destacan sobre las no internacionalizadas puesto que obtienen niveles de beneficios netos significativamente superiores.

Por el contrario, los ítems de desempeño, además de no entrar en la función discriminante, no difieren significativamente entre los grupos (Tabla 1). Esto significa que las empresas internacionalizadas no tienen indicadores de desempeño significativamente más altos que las no internacionalizadas. Por ello, estaríamos en condiciones de rechazar el resto de hipótesis: H2.1, H2.2, H2.3, H2.4, H2.5, H2.6 y H2.7. Este resultado lleva a pensar que la mera internacionalización de la empresa no aumenta ni los niveles de satisfacción y fidelidad del consumidor, ni la imagen y eficiencia de la empresa, ni la calidad percibida de los productos, ni la capacitación de los recursos humanos

TABLA 1. ANOVA para el enfoque dicotómico de internacionalización

RESULTADOS EMPRESARIALES	2 grup.	media	F	Sig. Levene	INDICADORES DE DESEMPEÑO	2 grup.	media	F	Sig. Levene
Rentabilidad sobre inversión	0	3,82	8,277**	0,116	Nivel de satisfacción del mercado	0	5,41	0,280	0,221
	1	4,43				1	5,31		
Beneficio neto	0	3,72	11,806**	0,436	Tasa de fidelidad de la clientela	0	5,55	0,001	0,212
	1	4,39				1	5,56		
Margen sobre ventas	0	3,89	7,375**	0,849	Imagen/reputación de marca en el mercado	0	5,10	2,588	0,942
	1	4,43				1	5,47		
Crecimiento de las ventas	0	3,89	7,105**	0,703	Calidad percibida de mi empresa y mis productos	0	5,09	3,760	0,626
	1	4,46				1	5,49		
Resultados globales	0	4,03	4,631*	0,043	Capacitación lograda por gerentes/empleados	0	5,04	2,568	0,667
	1	4,51				1	5,39		
Consecución de objetivos	0	4,03	8,786**	0,370	Tasa de éxito de las innovaciones	0	4,60	2,242	0,910
	1	4,64				1	4,91		
PROMEDIO resultados empresariales	0	3,93	11,475**	0,282	Eficiencia de la empresa	0	4,56	3,715	0,907
	1	5,52				1	4,99		
					PROMEDIO indicadores desempeño	0	5,04	2,225	0,654
						1	5,30		

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

Fuente: Elaboración propia.

(directivos/empleados). Otros factores, distintos a la internacionalización, tales como la imagen de marca o los servicios prestados antes, durante y después de la venta, podrían determinar que estas variables de desempeño se incrementan. En la misma línea, investigaciones efectuadas vinculan el éxito de la empresa a la presencia de alianzas y redes empresariales con otras empresas en los mercados de destino (Majocchi y Zucchella, 2005).

## Conclusiones e implicaciones gerenciales

Las empresas pueden clasificarse en empresas internacionalizadas y empresas no internacionalizadas, con beneficios netos diferentes. Por ello, "internacionalización" y "éxito a corto plazo" (resultados empresariales en términos de ventas, beneficios, resultados globales, etc.) se han presentado en el presente estudio como conceptos relacionados. Por el contrario, los indicadores de desempeño que miden el éxito a largo plazo (satisfacción de clientes, fidelidad de clientes, calidad percibida, etc.) no varían en función de la internacionalización en el estudio llevado a cabo, luego "internacionalización" y "éxito a largo a plazo" (indicadores de desempeño) no se han presentado como conceptos relacionados en términos significativos.

Es decir, la investigación realizada pone de relieve que las empresas que se internacionalizan del sector analizado (un sector maduro y fragmentado) no deben esperar mejorar su desempeño por el mero hecho de internacionalizarse. Al contrario, quizás el hecho de apostar por más de un mercado incrementa las dificultades empresariales, lo que puede llevar a descuidos tales como la desatención de la figura del consumidor, la dispersión en las innovaciones, la confusión en la imagen o la desmotivación de los empleados, entre otros.

Estas conclusiones llevarían a aconsejar a los directores generales de las empresas familiares que operan en este sector, con las características descritas, que intenten encontrar el éxito mediante dos líneas de actuación. Primero, la opción de la internacionalización se presenta como recomendable para mejorar los ratios financieros. Esta puede ser, por tanto, una buena alternativa en momentos críticos que comprometen la supervivencia de una empresa. Así, resultados empresariales bajos no deben de ser óbice para abandonar la salida al exterior aunque sea adoptando fórmulas poco sofisticadas (por ejemplo, exportación indirecta o exportación directa). Esto se traduce en que las empresas que deseen apostar por elevados resultados empresariales tienen en la internacionalización un buen camino para intentar alcanzarlos.

Segundo, el desempeño o éxito a largo plazo debe de ser una preocupación constante de toda empresa, tanto doméstica como internacional. Es decir, al margen del número de países en los que se opere, y de la forma de entrada que se adopte, aspectos como por ejemplo la fidelidad y satisfacción del cliente, deben de ser una preocupación permanente. Por tanto, el éxito a largo plazo de una empresa no se ha presentado ligado a su proceso de internacionalización. En este caso, incluso pequeñas empresas domésticas pueden alcanzar elevados índices de desempeño (imagen, calidad, satisfacción, fidelidad, etc.), mientras que empresas internacionalizadas (que apuesten por muchos mercados muy dispares y que no trabajen sobre estos indicadores) pueden ver comprometido su éxito futuro. Esto es, aunque en el corto plazo la internacionalización traiga ganancias económicas, estas se volatilizarán a medio/largo plazo si no se trabaja sobre el desempeño (fidelidad, satisfacción, innovación, etc.). Para ello, se recomienda invertir en programas de fidelización enfocados a clientes extranjeros, en campañas de imagen y reputación de empresa a nivel internacional, o en acciones de entrenamiento y preparación de los recursos humanos para la internacionalización entre otros.

Como futuras líneas de investigación, se apunta la posibilidad de medir las diferencias entre empresas internacionales y no internacionales con respecto a otro tipo de variables, no solo relativas al éxito; así como la consideración de sectores adicionales de actividad, a fin de poder extender las conclusiones cross-sectorialmente.

## Referencias bibliográficas

- Aaker, D. S. (1998). *Strategic Market 'Management'*. 5a edic, Wiley: N. I.
- Aguirre, M. S. (1996). La política de producto en la estrategia de marketing internacional. *Alta Dirección*, 31(190), 31-42.
- Brouthers, L., Brouthers, K., & Werner, S. (2000). Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. *British Journal of Management*, 11(3), 183-195.
- Cheng, J.L.C., & Bolon, D.S. (1993). The management of multinational R&D: a neglected topic in international business research. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 1-18.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(February), 64-73.
- Cavusgil, S.T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Daniels, J. D., & J. Bracker (1989). Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29(1), 46-56.
- Das, M. (1994). Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings. *European Journal of Marketing*, 28(12), 19-33.

- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77-89.
- Gallo, M. A., & García, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.
- Gallo M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tathan, R.L., & Black, W.C. (1999). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Javalgi, R., Griffith, D., & White S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of Services Marketing*, 17(2), 185-201.
- Kafouros M.I. (2006). The Impact of the Internet on R&D-Efficiency Theory and Evidence. *Technovation*, 26(7), 827-835.
- Kafouros, M.I., Buckley, P.J., Sharp, J.A., & Wang, C. (2008). The role of internationalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1-2), 63-74.
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38.
- Küster, I., & Vila, I. (2007). Medición del éxito en marketing. Propuesta desde un enfoque formativo/reflexivo. *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 17(1), 235-255.
- León, F., Villar, C., & Pla, J. (2011). Entry mode choice in the internationalization of the hotel industry: a holistic approach. *The Service Industries Journal*, 31(1), 107-122.
- Levy, D. L. (1995). International sourcing and supply chain stability. *Journal of International Business Studies*, 26(2), 343-360.
- López, B., & González, M. (2001). El proceso de internacionalización de la franquicia española. ICADE. *Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 54, 237-255.
- Llonch, J., & Walio, S. (1996). Efectos de la orientación al mercado en los resultados de la empresa. *ESIC Market*, 91(Enero-marzo), 9-39.
- Majocchi, A., & Zucchella, A. (2005). Internationalization and Performance. *International Small Business Journal*, 21, 249-260.
- Miquel, S., Bigné, E., Lèvy, J., Cuenca, A.C., & Miquel, M.J. (1996). *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- Nieto, A., & Llamazares, O. (2004). *Marketing Internacional*, Madrid: Pirámide.
- Norvell, W., Andrus, D. M., & Gogumalla, N. V. (1995). Factors related to internationalization and the Level of involvement in international markets. *International Journal of Management*, 12(1), 63-77.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oackley, P. (1996). High-tech NPD success through faster overseas launch. *European Journal of Marketing*, 30(8), 75-91.
- Oyewole, O. (2009). Internationalization and its Implications for the Quality of Higher Education in Africa. *Higher Education Policy*, 22, 319-329.
- Patel, P., & Pavitt, K. (1991). Large firms in the production of the World's technology - an important case of non-globalization. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 1-21.
- Patterson, P., Muris, C., & Shoham, A. (1997). A Temporal Sequence Model of Satisfaction and Export Intentions of Service Firms. *Journal of Global Marketing*, 10(4), 23-43.
- Pavitt, K., & Patel, P. (1999). Global corporations and national systems of innovation: who dominates whom? En: D. Archibugi, J. Howells, J. Michie (Eds.). *Innovation Policy in a Global Economy*. Cambridge: Cambridge University Press. 94-119 (Chapter 6).
- Raven, P.V., McCullough, J.M., & Tansuhaj, P.S. (1994). Environmental influences and decision making uncertainty in export channels: effects on satisfaction and performance. *Journal of International Marketing*, 2(3), 37-59.
- Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 249-257.
- Such, J. (2001). La industria en la Comunidad Valenciana. En: *Serie de Estudios Regionales 2001. Comunidad Valenciana*. Madrid: Servicios de Estudios BBVA.
- Tseng, J., & Yu, C. (1991). Export of industrial goods to Europe: the case of large Taiwanese firms. *European Journal of Marketing*, 25(9), 51-63.
- Tu, C., & Worzala, E. (2010). The perceived quality of real estate journals: does your affiliation matter? *Property Management*, 28(2), 104-121.
- Vila, N., & Küster, I. (2008). Success and internationalization: analysis of the textile sector. *Journal of Global Marketing*, 21(2), 109-125.
- Wagner, H. (2004). Internationalization Speedy and cost efficiency: evidence from Germany. *International Business Review*, 13(4), 35-44.
- Webster, J.R., Malter, A., & Ganesan, S. (2005). The Decline and Dispersion of Marketing Competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35-44.
- Wong, V. (2002). Antecedents of international new product rollout timeliness. *International Marketing Review*, 19, 2-120.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-35.