



EL ÉXITO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBAL: PLANIFICACIÓN DE MARKETING, COOPERACIÓN Y COMPROMISO INTERNACIONAL

Haydeé Calderón *, Teresa Fayos Gardó * y Berta Turbillejas ***

1. Introducción

En las últimas décadas estamos presenciando como la economía internacional se está caracterizando por el fenómeno de la globalización. Esta globalización que actualmente domina esferas que van más allá de la económica, y que conlleva también el fenómeno de la integración, es consecuencia de una serie de acontecimientos que podemos resumir en tres aspectos básicos:

- El comercio internacional se incrementa de manera predominante en los últimos 50 años. El crecimiento del comercio internacional dobla en la última década el crecimiento del PIB. Mientras la producción mundial se ha multiplicado por siete en las cinco últimas décadas, el comercio internacional lo ha hecho por catorce (Organización Mundial de Comercio). Esta evolución ha estado además acompañada de una mayor internacionalización de la producción. Por poner un ejemplo, en 2005 las inversiones extranjeras en Asia aumentaron un 45% respecto al año anterior y un 44% en Latinoamérica.
- El enorme impulso técnico, y la capacidad que a partir del mismo tiene una economía de mover bienes, servicios, personas e información a costes mínimos. Desde hace una década el gran desarrollo de tecnologías de la información y de las comunicaciones, han permitido la creación de una plataforma a escala global, basada fundamentalmente en Internet, que permite a un creciente número de personas

RESUMEN

La creciente globalización de los mercados obliga a las empresas a replantearse sus estrategias de internacionalización. Desde el punto de vista empresarial, es fundamental analizar sus factores de éxito. El objetivo específico de este artículo es determinar la influencia que tienen las variables de conducta estratégica sobre el éxito de la internacionalización. Del análisis realizado se concluye que el modelo tradicional de etapas en el proceso de internacionalización está dejando de ser válido y que son las características de iniciativa, flexibilidad y capacidad para cooperar de los directivos los principales determinantes del éxito en la internacionalización de las empresas.

ABSTRACT

The increasingly globalization of the markets obliges the enterprises to reconsider their internationalization strategies. From the business point of view, it is fundamental to analyze their success factors. The specific object of this article is to determine the influence of those who have the conductal strategy variable on the success of the internalization. From the analyse made it can be concluded that the traditional model of the steps in the internalization process is stopping from being valid and that the managers initiative, flexibility and capability characteristics to cooperate are the main determines of the success for the international enterprises.

* Haydeé Calderón. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

** Teresa Fayos Gardó. Facultad de Estudios de la Empresa. Universidad Católica de Valencia San Vicente Martir.

*** Berta Turbillejas. Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

conectarse, participar, colaborar y competir, compartir conocimientos y tareas en una escala nunca antes vista (Friedman, 2006)

- Intenso proceso de desregulación económica en todo el mundo coexistiendo con un sistema multilateral de comercio, reglas y normas comunes que regulan los intercambios entre países a escala mundial (Hernando, 2006). En este sentido, los últimos 5 años han sido cruciales para la integración internacional; por ejemplo, la Unión Europea aceptó en 2004 a 10 nuevos miembros, la OTAN acogió en el mismo año 7 miembros, Camboya y Nepal se agregaron a la Organización Mundial del Comercio.

A partir de estas premisas, podemos definir la globalización como la integración creciente de los países del mundo en todos los ámbitos, y especialmente la internacionalización de las actividades económicas. La globalización no es un fenómeno nuevo, lo que diferencia la etapa actual del proceso que viene aconteciendo desde el final de la IIª Guerra mundial es el enorme impacto de las tecnologías de la información y la velocidad sin precedentes de esta evolución (Aniant, E. 2001).

La realidad de un entorno globalizado obliga a las empresas que se internacionalizan a entender mejor los nuevos paradigmas comerciales para poder formular estrategias coherentes y poder sobrevivir con éxito en dicho entorno. De hecho, Sousa (2004), al analizar 43 estudios empíricos sobre resultados de exportación publicados entre 1998 y 2004, concluye que la creciente globalización en el comercio obliga a las empresas a replantearse sus estrategias no solo para su expansión sino para asegurar su supervivencia (Sousa, C. 2004).

Desde el punto de vista de la empresa, es evidente que esta desee tener éxito en su aventura internacional, pero en un entorno globalizado y en continua evolución, ¿qué debe tener en cuenta?, ¿qué resortes tocar para alcanzar más rápidamente el éxito? ¿qué papel juegan factores como la estrategia de marketing, o la cooperación?

Este artículo, siguiendo la brecha abierta por autores como Madsen (1987), Cavusgil y Zou (1994), o Shoham (1996), entre otros, se centra en comprender el fenómeno del éxito de la internacionalización en un entorno global. Y más concretamente, el objetivo específico es determinar la influencia que tiene sobre el éxito de la internacionalización las variables que se consideran claves para competir en el contexto de la globalización: el nivel de compromiso, el impulso emprendedor (planificación de la actividad de marketing internacional e inversión exterior) y el grado de cooperación que la empresa tiene con clientes y agentes económicos.



2. Éxito de la internacionalización: conceptualización

Intentar expresar qué es el éxito de la internacionalización es complejo dado que, a priori, no se trata de un concepto objetivo sino que depende de la percepción relativa que las personas tienen acerca de lo que consideran “éxito” (Louter *et al*, 1991). Otra dificultad del término es su carácter multidimensional, que hay que centrar si queremos acercarnos a un intento de modelización. No vamos a detenernos en hacer una revisión histórica de la evolución del concepto de éxito de la internacionalización¹, nos basaremos en los trabajos de Shoham (1998) y de Zou, Taylor y Osland (1998) para sentar las bases del término.

Zou, Taylor y Osland (1998) definen el éxito de una empresa que se internacionaliza como “los resultados financieros y estratégicos de una empresa a y la satisfacción de la empresa con su actuación exportadora” y cuyas dimensiones son: financiero-económica, estratégica y de satisfacción.

Al igual que Shoham (1998) establecen que:

- El éxito son los resultados de la empresa aunque Zou, Taylor y Osland (1998) con respecto a Shoham (1998) citan de manera expresa el ámbito de estos resultados: financieros y estratégicos, dando cabida a las dimensiones enunciadas en su momento por los autores Cavusgil y Zou (1994).
- El éxito se ciñe al terreno de las exportaciones.

Sin embargo, difieren de Shoham (1998) en que:

- Añaden la necesidad de estar satisfecho por parte de la empresa con su aventura exportadora, con independencia de los resultados obtenidos.

De la revisión de la literatura sobre factores y variables determinantes del rendimiento de la internacionalización, obtenemos que se pueden agrupar las mismas en : variables del entorno, capacidades de la empresa, estrategias de marketing, características de la empresa, actitud de la empresa y estructura empresarial. El papel de la estrategia de marketing de la empresa es un importante factor determinante. Aaby y Slater (1989) plantean que las características empresariales condicionan el éxito de la actividad internacional a través de la estrategia de marketing. Cavusgil y Zou (1994) muestran empíricamente como la estrategia de marketing internacional tienen una influencia directa sobre el éxito de la internacionalización, y a su vez en la estrategia de marketing influyen fuerzas internas y externas a la empresa. Por su parte, Thirkeil y Dau (1998), establecen la importancia de la variable marketing mix en el logro del éxito de la

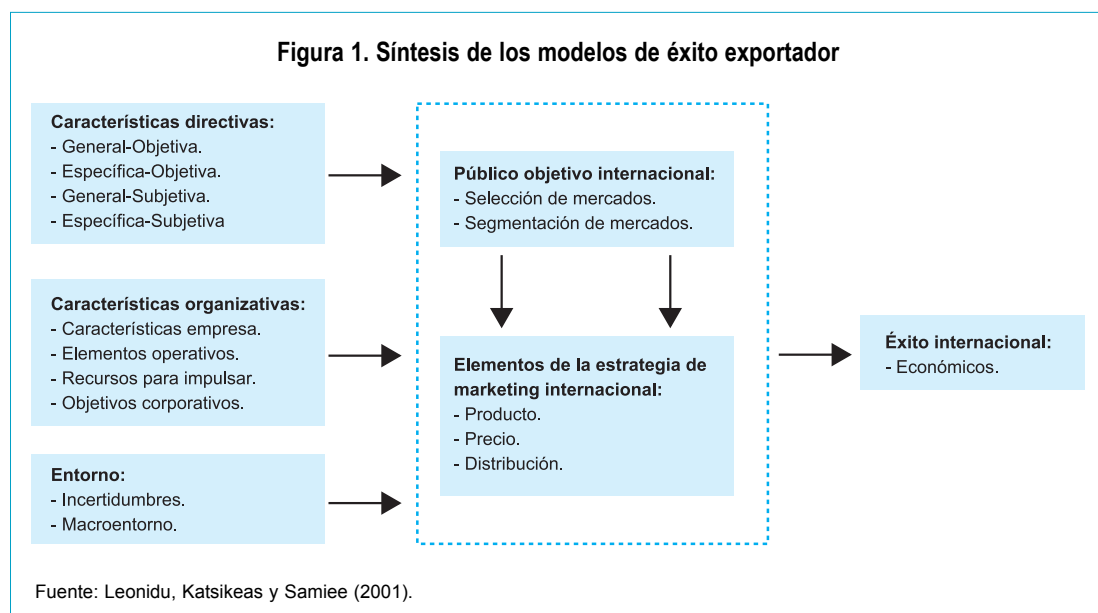
¹ Para obtener información sobre la evolución del término, consultar: Madsen (1987); Bijmolt y Zwart (1994); Shoham (1998); Zou *et al.* (1998); Zou y Stan (1998); Myers (1999); Katsikeas *et al.*, 2000; Ling-Yee *et al.*, 2001; Gençtürk y Kotabe, (2001).

internacionalización. Otros autores como Baldauf *et al.* (2000), Ling Yee *et al.* (20001), Gençtürk *et al.* (2001), y Dhanaral et al (2003), destacan el papel de diferentes aspectos de la planificación de marketing internacional como una de las variables determinantes del éxito de la internacionalización.

3. Relación entre las variables determinantes y el éxito de la internacionalización

El éxito de la internacionalización y la influencia en el mismo a través de las variables que lo determinan, ha sido expresado a través de modelos de relaciones causales que han ido evolucionando e introduciendo nuevas relaciones². No vamos a detenernos en el análisis de la evolución de estos modelos, pero si que hacemos especial referencia al modelo de Leonidu, Katsikeas y Samiee (2001) puesto que se trata de un modelo sintetizador e integrador de muchas de las propuestas de modelos anteriores de éxito en la internacionalización realizadas en la literatura, Figura 1.

La principal característica de este modelo teórico es, cómo la estrategia de marketing internacional influye de forma directa sobre el rendimiento de la internacionalización (Aaby y Slater, 1989; Cavusgil y Zou, 1994; Thirkell y Dau, 1998; Yeoh, 2000) y como el éxito viene explicado tanto por factores internos como externos a la empresa de carácter incontrolable (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000).



² Para obtener mas información sobre los modelos de éxito de la internacionalización que se ha ido desarrollando en la literatura consultar: Aaby y Slater (1989), Louter *et al.* (1991), Bijmolt y Zwart (1994), Zou y Stan, (1998), Yeoh, (2000).



Esta evidencia da sustento y mayor confianza a todos aquellos modelos que intuían esquemas similares a este modelo teórico (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000) para comprender cómo alcanzar el éxito en la internacionalización de tal forma que sirve de guía para avanzar en esta línea de investigación.

Una vez concretados los caminos que se siguen para alcanzar el éxito de la internacionalización, cabe decir que la realidad empírica demuestra que las relaciones expuestas en los modelos conceptuales arrojan distintos resultados según las variables manejadas por cada estudio y la medida de rendimiento utilizada.

La principal conclusión de este apartado es que al éxito internacional se llega a través de complejos mecanismos tal y como se deduce del análisis de los modelos de éxito de la internacionalización. Dentro de estos mecanismos es primordial entender el efecto directo que tiene la estrategia de marketing sobre los resultados internacionales en los mercados globales. Otros factores valiosos como las características empresariales o la actitud empresarial tienen su influencia en el éxito a través de la estrategia de marketing, o dicho en otras palabras, la estrategia de internacionalización desarrollada por la empresa depende tanto de sus características como de su actitud.

4. Propuesta de un modelo explicativo del éxito de la internacionalización y planteamiento de hipótesis

A partir de los modelos expuestos en la literatura, realizamos nuestra propia aportación de un modelo que intenta explicar el éxito de la internacionalización aglutinando las tendencias descritas e incorporando variables fruto de la necesidad de adaptación de la empresa a las características de un entorno global.

En primer lugar, hemos introducido la variable “*Experiencia internacional*” como explicativa del éxito por cuanto es una variable importante no sólo dentro de la literatura de éxito exportador (Louter *et al*, 1991; Katsikeas *et al*, 1996; Baldauf *et al*, 2000; Cadogan *et al*, 2002) sino también de la literatura de internacionalización (Gençtürck y Kotabe, 2001; Pla *et al*, 2002). Para la aplicación del modelo se ha tenido en cuenta el número de años que lleva una empresa en los mercados exteriores (Katsikeas *et al*, 1996; Ling -Yee *et al*, 2001; Cadogan *et al*, 2002).

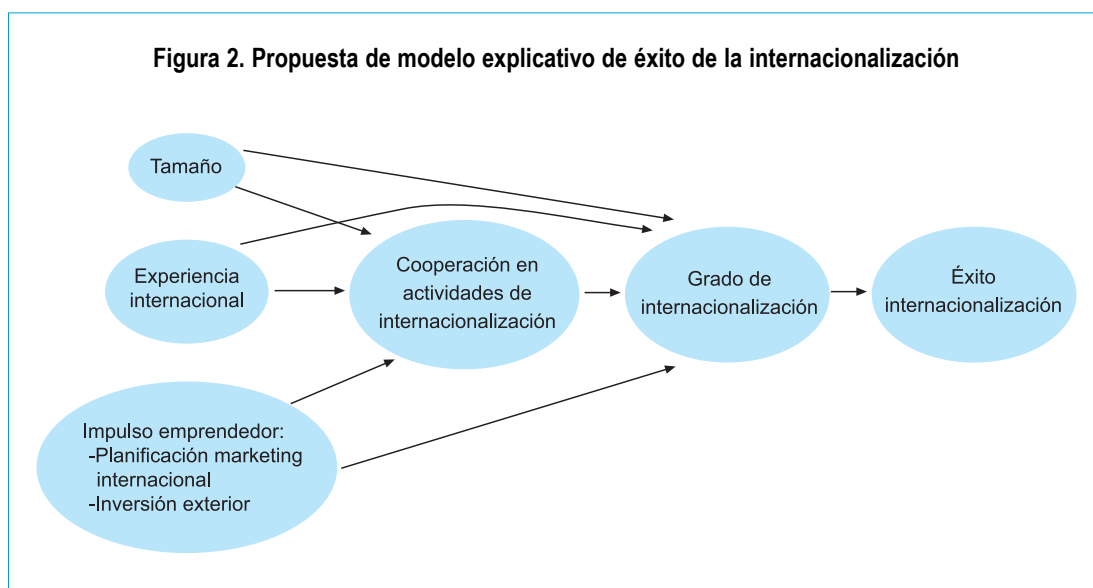
La segunda de las aportaciones es la variable “*Cooperación en actividades de internacionalización*”. De esta forma, no sólo continuamos la línea argumental de Zou y Stan (1998) y de Leonidu *et al* (2001), quienes destacaron la importancia de los factores vinculados a la estrategia de marketing para el éxito internacional, sino que, al considerar la variable “Grado de Internacionalización”, integramos las teorías sobre proceso de internacionalización (Andersen, 1993; Leonidu *et al*, 1996; Morgan *et al*, 1997) con la literatura de éxito de la internacionalización (MOINI,

1995; Katsikeas *et al*, 1997, Beamish *et al*, 1999; Gençtürck *et al*, 2001). Por tanto, la elección de la variable “Cooperación” dentro de este contexto es relevante ya que contribuye a la mejora del compromiso internacional de la empresa (Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003). Respecto de la “Cooperación en actividades de internacionalización con otros agentes”, para la contrastación del modelo, no nos centramos únicamente en cuantificar el grado de cooperación existente entre la empresa y sus clientes (Domínguez y Zinn, 1994; Cavusgil y Zou, 1994; Ling -Yee *et al*, 2001) sino que ampliamos también a la relación que establece con organismos e instituciones (Das, 1994; Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003).

Para la medición del “*Tamaño*” se han manejado indicadores habituales de la literatura como el número de empleados (Louter *et al*, 1991; Bijmolt y Zwart, 1994; Domínguez y Zinn, 1994; Dhanaraj y Beamish, 2003) y el volumen total de ventas (Das, 1994; Moini, 1995; Katsikeas *et al*, 1996; Dhanaraj y Beamish, 2003).

En relación al “*Impulso Emprendedor*”, la medimos a través del grado de planificación realizado en actividades de marketing internacional (Aaby y Slater, 1989; Shoham y Kropp, 1998; Zou y Stan, 1998; Ling -Yee *et al*, 2001; Fayos, 2003) y del nivel de inversión exterior efectuado mediante el número de filiales productivas y/o comerciales que se poseen en el extranjero (Wortzel y Wortzel, 1981; Jarillo y Echezárraga, 1991; Fayos, 2003), lo que adicionalmente contribuye a destacar el concepto de éxito en la internacionalización frente al más reducido de éxito exportador.

En cuanto al “*Grado de Internacionalización*” se consideran dos dimensiones para su evaluación: intensidad en la internacionalización y diversidad o cobertura internacional. Ambos indicadores son comunes tanto en la literatura de éxito exportador (Katsikeas *et al*, 1996; Gençtürck y Kotabe, 2001; Cadogan *et al*, 2002) como en la literatura de teorías de internacionalización (Cavusgil, 1980; Sullivan, 1994; Gankema, Snuif y Zwart, 2000; Pla y Cobos, 2002).





Por último y siguiendo la línea argumentada a lo largo de este artículo, el éxito exportador amplía su punto de miras a “Éxito en la internacionalización”, de tal modo que tratar de valorarlo con instrumentos económicos – financieros, tal y como se hace mayoritariamente en la literatura (Katsikeas *et al*, 2000), no refleja la compleja realidad a la que se enfrentan las empresas en su proceso de internacionalización. Necesitamos trabajar con otro tipo de instrumentos de carácter no económico. Es por ello que el éxito en la internacionalización lo medimos a través de:

- una medida estratégica como es la contribución de la actividad internacional en: el crecimiento de la empresa, la calidad de la gestión, la competitividad empresarial y los beneficios totales (Gençtürk y Kotabe, 2001; Fayos, 2003; Calderón y Fayos, 2003) y,
- una medida de satisfacción como es el éxito percibido por las empresas en su aventura internacional (Louter *et al*, 1991; Cavusgil *et al*, 1994; Calderón *et al*, 2003).

Hipótesis

Con el modelo presentado y siguiendo la línea marcada por Dhanaraj y Beamish (2003), perseguimos confirmar las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1: El tamaño influye de forma positiva en la cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.
- Hipótesis 2: La experiencia exportadora influye de forma positiva en la cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.
- Hipótesis 3: El impulso emprendedor influye de forma positiva en la cooperación en actividades de internacionalización entre agentes.
- Hipótesis 4: El tamaño influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 5: La experiencia exportadora influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 6: El impulso emprendedor influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.
- Hipótesis 7: La cooperación en actividades de internacionalización entre agentes influye de forma positiva en el grado de internacionalización de la empresa.

- Hipótesis 8: El grado de internacionalización de la empresa influye de forma positiva en los resultados de la internacionalización.

5. Metodología de la investigación y resultados

La población la constituyen 883 empresas españolas pertenecientes a un amplio abanico de sectores económicos en distintos estadios de la internacionalización (Tabla 1). La obtención de la información se ha realizado a través de entrevistas personales al responsable de comercio exterior de la empresa (Cavusgil y Zou, 1994; Yeoh, 2000; Ling-Yee y Ogunmokun, 2001) mediante un cuestionario cerrado basado en la literatura y en entrevistas en profundidad realizadas a empresarios y expertos en comercio exterior.

Sobre el modelo propuesto se aplica un modelo de ecuaciones estructurales (Cadogan *et al.*, 2002; Dhanaraj y Beamish, 2003) mediante el programa informático AMOS 5.0.

Para el análisis del modelo según la técnica de las ecuaciones estructurales, se manejó como procedimiento de estimación el método de máximo-verosimilitud. La matriz de correlaciones utilizada se recoge en la Tabla 2.

Tabla 1 Características de la muestra

	Rango	% empresas	Rango	% empresas	
Empleo	Menos de 20 empleados	29'02 %	Años de exportación	Menos de 5 años	19'25 %
	20-49 empleados	23'12 %		5-9 años	14'44 %
	50-99 empleados	18'38 %		10-14 años	20'66 %
	100-250 empleados	18'73 %		15-20 años	21'01 %
	Más de 250 empleados	10'76 %		Más de 20 años	24'65 %
Volumen de ventas miles €	Menos 1.000 •	14'82 %	Nivel de internacional³	Iniciándose	4'66 %
	1.000-4.999 •	30'46 %		Exporta esporádicamente	10'34 %
	5.000-9.999 •	22'64 %		Exporta regularmente	45'34 %
	10.000-25.000 •	19'95 %		Internacionalizada	27'39 %
	Más de 25.000 •	12'13 %		Muy internacionalizada (exporta e invierte en el exterior)	12'27 %
Intensidad exportadora	Menos del 10%	18'06 %	Nº países donde se exporta	Menos de 5 países	26'57 %
	10-25 %	17'50 %		5-9 países	22'68 %
	25-50%	26'94 %		10-14 países	22'81 %
	Más del 50 %	37'50 %		15-20 países	27'94 %

		% empresas				
		1 (ninguna)	2	3	4	5 (mucho)
Grado de cooperación	Clientes/Intermediarios	6'93%	5'54%	23'09%	40'42%	24'02%
	Organismos/Instituciones	16'71%	19'37%	30'16%	25'99%	7'77%
Grado de planificación	Mk. Internacional	12'94%	15'62%	31'59%	30'19%	9'67%

3 Clasificación tomada de Calderón y Fayos (2003).

Tabla 2. Matriz de correlaciones de las variables de medida

	Media	D. Típica	Emp.	Vtas.	Años exp.	Filial	Planif. Mk.
V1: N° empleados	200'5850	930'81121	1				
V2: Volumen de ventas	13262269'7955	23762904'13423	0'075*	1			
V3: Años de exportación	17'1082	15'23023	0'181**	0'168**	1		
V4: N° filiales	3'0972	1'19936	0'101**	0'073**	0'160**	1	
V5: Planificación marketing	1'5214	5'51268	0'073*	0'169**	0'128**	0'130**	1
Cooperación:							
V6: Clientes/intermediarios	3'7065	1'11345	0'037	0'017	0'091**	0'227**	0'054
V7: Organismos/instituciones	2'8979	1'22023	0'096**	0'072*	0'102**	0'256**	0'107**
V8: Intensidad exportadora	0'3763	6'90000	0'004	0'006	-0'009	0'008	0'018
V9: N° de países de exportación	19'5147	23'33777	0'121**	0'174**	0'415**	0'250**	0'239**
V10: Éxito percibido	3'5904	0'93265	0'022	0'090**	0'121**	0'133**	0'276**
V11: Contribución a la exportación	3'6224	0'98365	0'009	0'053	0'160**	0'254**	0'107**

Tabla 3. Modelo de medida

	Factor 1: Tamaño		Factor 2: Impulso emprendedor		Factor 3: Cooperación		Factor 4: Internacionalización		Factor 5: Éxito exportador	
	No estand	Estandar	No estand	Estandar	Mo estand	Estandar	No Estand	Estandar	No estand	Estandar
V1: N° empleados	1'0000	0'075	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000	
V2: Ventas 2002	340.587'909	1'000	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000	
		(0'028)								
V3: Años exportación	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000		0'0000	
V4: N° filiales	0'0000		1'000	0'346	0'0000		0'0000		0'0000	
V5: Planificación de marketing	0'0000		0'345	0'548	0'0000		0'0000		0'0000	
				(0'000)						
V6: Cooperación con clientes/intermediarios.	0'0000		0'0000		0'241	0'494	0'0000		0'0000	
						(0'000)				
V7: Cooperación con organismos/instituciones	0'0000		0'0000		1'0000	1'872	0'0000		0'0000	
V8: Intensidad exportadora	0'0000		0'0000		0'0000		0'012	0'024	0'0000	
								(0'559)		
V9: N° países export.	0'0000		0'0000		0'0000		1'0000	0'596	0'0000	
V10: Éxito percibido	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000		0'898	0'758
										(0'000)
V11: Contribución exportación	0'0000		0'0000		0'0000		0'0000		1'0000	0'797

(Valores de la p ente paréntesis. En cursiva parámetros significativos a $p < 0'05$ o $p < 0'01$)

Respecto del *ajuste del modelo de medida*, los resultados (Tabla 3) revelan que todos los coeficientes son significativos estadísticamente a excepción de la intensidad exportadora en el Grado de Internacionalización

Analizando la fiabilidad y la varianza extraída de los 2 factores exógenos (dado que la experiencia exportadora es un factor con una única variable de medida, años de exportación, se da por buena su fiabilidad) en la Tabla 4, comprobamos que para el Tamaño, ambos indicadores entran dentro de los mínimos aceptables según Hair *et al* (1999) pero para Impulso Emprendedor se quedan por debajo lo que revela que los indicadores utilizados no son suficientes para la estimación.

Tabla 4. Ajuste del modelo de medida

TAMAÑO	Fiabilidad del constructo	0'53750
	Varianza extraída	0'50281
IMPULSO EMPRENDEDOR	Fiabilidad del constructo	0'3359
	Varianza extraída	0'2100

Y en relación al *ajuste del modelo estructural*, la Tabla 5 reúne el valor de los parámetros arrojados en cada una de las relaciones propuestas en el modelo conceptual.

Son significativos todos los coeficientes de las ecuaciones estructurales a excepción del Tamaño, que no es significativa ni para la Cooperación ni para la Internacionalización, y la Experiencia Exportadora, que no lo es para la Cooperación.

Examinando las correlaciones entre las variables exógenas (Tabla 6) se observa que sus valores no son elevados por lo que no se requieren de acciones correctivas.

Tabla 5. Parámetros del modelo estructural

Hipótesis	Descripción		Coefficientes No Estandarizados	Coefficientes Estandarizados
H1	F1: Tamaño	→ F3: Cooperación	0'000 (0'787)	-0'006
H2	V3: Experiencia	→ F3: Cooperación	0'000 (0'923)	-0'008
H3	F2: Impulso emprendedor	→ F3: Cooperación	0'248 ** (0'000) **	0'207 **
H4	F1: Tamaño	→ F4: Internacionalización	0'009 (0'460)	0'045
H5	V3: Experiencia	→ F4: Internacionalización	0'345 ** (0'000) **	0'378 **
H6	F2: Impulso emprendedor	→ F4: Internacionalización	4'596 ** (0'000) **	0'630 **
H7	F3: Cooperación	→ F4: Internacionalización	2'378 ** (0'000) **	0'391 **
H8	F4: Internacionalización	→ F5: Éxito exportador	0'027 ** (0'000) **	0'485 **

(Valores de la probabilidad entre paréntesis. Significatividad: ** $p < 0'05$, * $p < 0'01$)

Tabla 6. Correlaciones de las variables exógenas

	Tamaño	Experiencia Exportadora	Impulso Emprendedor
Tamaño	1'000		
Experiencia Exportadora	0'168	1'000	
Impulso Emprendedor	0'217	0'298	1'000

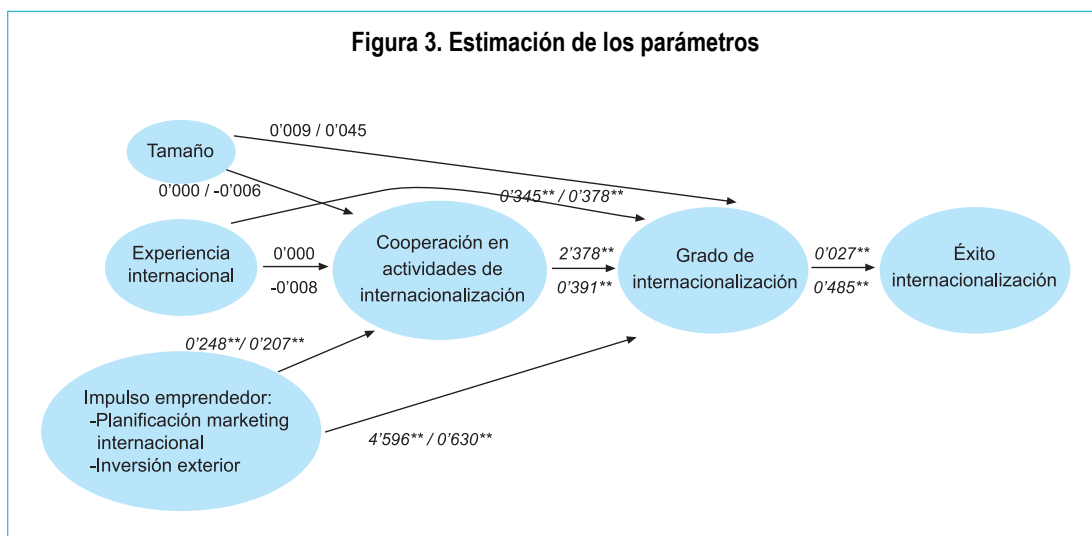
Interpretación de los resultados

La Figura 3 resume los resultados obtenidos en la estimación del modelo.

En el *Tamaño*, no se han encontrado evidencias suficientes que demuestren su influencia positiva para el Éxito a través de la Cooperación (H1) y de la Internacionalización empresarial H4) tal y como prueban, entre otros, Dhanaraj y Beamish (2003). Por tanto, las mejoras en el Éxito Exportador no vienen dadas a través de ampliaciones del Tamaño empresarial.

Siguiendo con la *Experiencia Exportadora*, ésta se descubre como una variable no relevante para la Cooperación (H2). Cabe pensar que una empresa coopera más con otros agentes buscando un apoyo ante su falta de experiencia en los mercados internacionales pero cuando adquiere la necesaria, actúa de forma más independiente (Lo que explica el signo negativo de esta relación a pesar de no ser significativo. Cadogan, Diamantopoulos y Siguaw (2002) observan como la experiencia influye de manera negativa en la estrategia de marketing). Sin embargo si que es significativamente positiva para el Grado de Internacionalización (H5), al menos con los dos indicadores utilizados por esta investigación.

El *Impulso Emprendedor* se revela como un factor necesario para estimular tanto la Cooperación (H3) como el Grado de Internacionalización de la empresa (H6). La motivación y el compromiso de la empresa a la hora de “emprender” su actividad internacional es clave para



el Éxito Exportador de la empresa a través de la Cooperación y, sobretudo, de la Internacionalización. En este sentido se corroboran los resultados de autores como Yeoh (2000) o Dhanaraj y Beamish (2003).

Coeficientes no estandarizados son los no subrayados y los estandarizados, los subrayados. (En cursiva los parámetros significativos. Significatividad: ** $p < 0'05$, * $p < 0'01$).

Del siguiente factor, la *Cooperación*, se confirma su influencia positiva para el Grado de Internacionalización (H7). A la vista de los resultados y en los términos establecidos, la Cooperación es beneficiosa para el proceso de Internacionalización de una empresa y, por tanto, mejora su Éxito Exportador (Domínguez y Zinn, 1994; Ling-Yee y Ogunmokun, 2001).

Por último, se verifica la relación positiva entre el Grado de Internacionalización y el Éxito Exportador (H8), fortaleciendo la necesidad de incluir el Grado de Internacionalización como una variable explicativa fundamental del Éxito (Beamish *et al*, 1999; Gençtürk y Kotabe, 2001; Dhanaraj y Beamish, 2003).

6. Conclusiones

Del análisis realizado obtenemos dos tipos de conclusiones, las que se extraen de la revisión teórica y las que deducimos de la aplicación del modelo.

Respecto a las primeras, constatamos como en un contexto internacional dominado por la globalización, las empresas deben replantearse sus estrategias para poder alcanzar el éxito, e incluso para asegurar su supervivencia. La cooperación con los agentes implicados en el proceso, la planificación de las estrategias de marketing internacional, el compromiso internacional a través de la inversión en el exterior juegan un papel mas destacado que hace unos años.

En lo que respecta a la aplicación empírica, se constata la existencia, en ocasiones, de un salto por parte de las empresas en el seguimiento de las fases del proceso de internacionalización tal y como vienen siendo consideradas tradicionalmente. Ejemplo de ello es el hecho de que la experiencia exportadora no sea una variable que influya en la cooperación en actividades de internacionalización; las empresas están cooperando con otras empresas en el exterior, e incluso invirtiendo en el exterior, desde las primeras etapas de su internacionalización, hecho que no era contemplado hasta ahora por los estudiosos. Por tanto, en el contexto de evolución de la internacionalización de la empresa actual al que aludíamos anteriormente, se revela como imprescindible el estudio de un nuevo esquema del proceso de internacionalización.



Los directivos, sus características, iniciativa, flexibilidad y capacidad de cooperar se descubre como la más prometedora variable en la consecución del éxito en la internacionalización por parte de las empresas en el actual entorno global.

Debido a los rápidos cambios que se están produciendo en las relaciones comerciales a nivel internacional se hace como necesario el continuar investigando sobre otros factores que no hayan sido considerados hasta ahora por los estudiosos del éxito internacional de las empresas. Proponemos que estos factores sean principalmente internos a las empresas debido a sus procesos de rápida adaptación a las nuevas condiciones imperantes hoy en día en los mercados internacionales.

Bibliografía

- AABY, N. E. y SLATER, S. (1989): "Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988". *International Marketing Review*, 6: 7-26.
- ANDERSEN, O. (1993): "On the internationalization process of firms: a critical analysis". *Journal of International Business Studies*, 24 (2): 209-231.
- ANIANT, E (2001). *Reflexiones sobre la globalización, España y el FMI*. Internacional Monetary Fund.
- BALDAUF, A.; CRAVENS, D. W. y WAGNER, U. (2000): "Examining determinants of export performance in small open economies". *Journal of World Business*, 35 (1): 61-79.
- BEAMISH, P. W.; KARAVIS, L.; GOERZEN, A. y LANE, C. (1999): "The relationship between organizational structure and export performance". *Management International Review*, 39 (1): 37-54.
- BIJMOLT, T. y ZWART, P. S. (1994): "The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms". *Journal of Small Business Management*, 32 (2): 69-83.
- CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. y SIGUAW, J. A. (2002): "Export market-oriented activities: their antecedents and performance consequences". *Journal of International Business Studies*, 33 (3): 615-626.
- CALDERÓN, H. y FAYOS, T. (2003): *Evaluación del plan de internacionalización 2000-2002* de la Subdirección General de Análisis y Estrategia (D. G. de Política Comercial).
- CAVUSGIL, S. T. (1980): "On the internationalisation of firms". *European Research*, 8 (November): 273-281.
- CAVUSGIL, S. T. y ZOU, S. (1994): "Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, 58 (1): 1-21.

- DAS, M. (1994): "Successful and unsuccessful exporters from developing countries: some preliminary findings". *European Journal of Marketing*, 28 (12): 19-33.
- DHANARAJ, C. y BEAMISH, P. W. (2003): "A resource-based approach to the study of export performance". *Journal of Small Business Management*, 41(3): 242-261.
- DOMINGUEZ, L. V. y ZINN, W. (1994): "International supplier characteristics associated with successful long-term buyer-seller relationships". *Journal of Business Logistics*, 15 (2): 63-87.
- FAYOS, T. (2003): *La evaluación de la promoción pública de la internacionalización: Implicaciones sobre las empresas exportadoras de la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
- FRIEDMAN, Y. (2006). *La tierra es plana: Breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. MR Ediciones.
- GANKEMA, H.; SNUIF, H. R. y ZWART, P. S. (2000): "The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory". *Journal of small Business Management*, 38 (4): 15-27.
- GEMÜNDEN, H. G. (1991): "Success factors of export marketing: a meta-analytic critique of the empirical studies". En Paliwoda, S. J.: *New perspectives on international marketing*, Routledge, Londres: 33-62.
- GENÇTÜRK, E. y KOTABE, M. (2001): "The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation". *Journal of International Marketing*, 9 (2): 51-71.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis multivariante (5ª edición)*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HERNANDO, C. (2006). *El futuro del comercio mundial*. 2El exportador". 102. 4-11.
- JARILLO, J. C. y MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, J. (1991): *Estrategia internacional, más allá de la exportación*. McGraw Hill, Madrid.
- KATSIKEAS, C. S.; LEONIDU, L. C. y MORGAN, N. A. (2000): "Firm level export performance assessment: review, evaluation and development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4): 493-511.
- KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. y IOANNIDIS, C. (1996): "Determinants of export performance in a European context". *European journal of Marketing*, 30 (2): 6-35.
- LEONIDU, L. C. y KATSIKEAS, C. S. (1996): "The export development process: an integrative review of empirical models". *Journal of International Business Studies*, 27 (3): 517-551.
- LEONIDU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. y SAMIEE, S. (2001): "Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis". *Journal of Business Research*, 55: 51-67.



- LING-YEE, L. y OGUNMOKUN, G. O. (2001): "The influence of interfirm relational capabilities on export advantage and performance: an empirical analysis". *International Business Review*, 10: 399-420.
- LOUTER, P. J.; OUWERKERK, C. y BAKKER, B. A. (1991): "An inquiry into successful exporting". *European Journal of Marketing*, 25 (6): 7-23.
- MADSEN, T. K. (1987): "Empirical export performance studies: a review of conceptualizations and findings". En CAVUSGIL, S. T. y AXINN, C. (1987): *Advances in International Marketing*, Jai Press, Greenwich, 2: 177-198.
- MADSEN, T. K. (1998): "Executive insights: managerial judgment of export performance". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 82-93.
- MOINI, A. H. (1995): "An inquiry into successful exporting: an empirical investigation using a three-stage model". *Journal of Small Business Management*, 33 (3): 9-25.
- MORGAN, R. E. y KATSIKEAS, C. S. (1997): "Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique". *Management decision*, 35 (1): 68-78.
- MYERS, M. B. (1999): "Incidents of gray market activity among U.S. exporters: occurrences, characteristics and consequences". *Journal of International Business Studies*, 30 (1): 105-126.
- PLA, J. y COBOS, A. (2002): "La aceleración del proceso de internacionalización de la empresa: el caso de las *International New Ventures* españolas". *Información Comercial Española*, 802 (octubre): 9-22.
- SHOHAM, A. (1996): "Marketing-mix standardization: determinants of export performance". *Journal of Global Marketing*, 10 (2): 53-73.
- SHOHAM, A. (1998): "Export performance: a conceptualization and empirical assessment". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 59-81.
- SHOHAM, A. y KROPP, F. (1998): "Explaining international performance: marketing mix, planning and their interaction". *Marketing Intelligence & Planning*, 16 (2): 114-123.
- SOUSA, C. (2004). *Export Performance Measurement: an Evaluation of the empirical Research in the literature*. Academy of Marketing Sciencia Review. Vol 2004. 1-9.
- SULLIVAN, D. (1994): "Measuring the degree of internationalization of a firm". *Journal of International Business Studies*, 25 (2): 325-342.
- STYLES, C. y AMBLER, T. (1994): "Successful export practice: the UK experience". *International Marketing Review*, 11 (6): 23-47.
- THIRKELL, P. y DAU, R. (1998): "Export performance: success determinants for New Zealand manufacturing exporters". *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 813-829.



- WORTZEL, L. H. y WORTZEL, H. V. (1981): "Export marketing strategies for NIC and LDC-based firms". *Columbia Journal of World Business*, (spring): 51-60.
- WOLFF, J. A. y PETT, T. L. (2000): "Internationalization of small firms: an examination of export competitive patterns, firm size and export performance". *Journal of Small Business Management*, 38 (2): 34-47.
- YEOH, P. (2000): "Information acquisition activities: A study of global start-up exporting companies". *Journal of International Marketing*, 8 (3): 36-60.
- ZOU, S. y STAN, S. (1998): "The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, 15 (5): 333-356.
- ZOU, S.; Taylor, C. R. y OSLAND, G. E. (1998): "The Experf Scale: a cross-national generalized export performance measure". *Journal of International Marketing*, 6 (3): 37-58.