

PATRONES DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL COMERCIO MINORISTA: UNA APLICACIÓN AL SECTOR DE LA MODA TEXTIL ESPAÑOLA ¹

ALEJANDRO MOLLÁ DESCALS
MARÍA EUGENIA RUIZ MOLINA
MARTA FRASQUET DELTORO

alejandro.molla@uv.es, m.eugenia.ruiz@uv.es, marta.frasquet@uv.es

Universidad de Valencia

RESUMEN

La internacionalización ha sido una estrategia de crecimiento seguida por gran número de cadenas de tiendas minoristas del sector de la moda. Sin embargo, se observa una gran heterogeneidad en la intensidad de dichos procesos de internacionalización. El presente trabajo pretende identificar diversos segmentos de empresas minoristas de moda en base a sus patrones de internacionalización, así como caracterizar dichos segmentos a partir de distintos atributos y resultados del negocio. A partir de un análisis CHAID, se identifican cuatro grupos de minoristas que difieren significativamente en sus patrones de internacionalización, características y resultados.

PALABRAS CLAVE:

Internacionalización, comercio minorista, moda textil, CHAID, análisis factorial de correspondencias

¹ Este trabajo ha sido realizado con el apoyo financiero prestado del Plan Nacional de I+D del Ministerio de Ciencia e Innovación, proyecto ECO2009-08708.

1. Introducción

En la actualidad, los minoristas se enfrentan a numerosos retos, como la creciente concentración de los canales de distribución, la competencia extranjera y la necesidad de re-evaluación de los modelos de negocio para adaptarse a los cambiantes gustos de los consumidores (López y Fan, 2009; Tokatli y Kizilgün, 2009). Las cadenas españolas de la moda comparten estas tendencias con los minoristas de otros países europeos (López y Fan, 2009) y algunas de estas enseñas, como Zara y Mango, han encontrado en la internacionalización una estrategia de éxito para consolidar su negocio (Ferdows et al., 2003; Mazaira et al., 2003; López y Fan, 2009).

Sin embargo, mientras que algunas empresas deciden internacionalizarse incluso desde el momento de su creación (Knight y Cavusgil, 2004; Gabrielsson, 2005; Andersson et al., 2006), otras empresas del mismo sector limitan sus operaciones al territorio nacional (Dragun, 2003; Baena, 2008). Así, se observa una gran heterogeneidad de los comportamientos de los minoristas, de lo que se puede inferir la elevada complejidad del proceso de internacionalización de los establecimientos comerciales y, con ello, la necesidad de abordar el estudio de los patrones de internacionalización de este tipo de empresas.

El estudio de los procesos de internacionalización en el comercio minorista son de especial interés, habida cuenta de las diferencias entre las actividades de producción y de distribución en cuanto a sus objetivos y retos (Dawson, 1994; Dawson et al., 2008). En este sentido, los conceptos académicos para estudiar la internacionalización de los fabricantes pueden no ser aplicables al análisis de los procesos de internacionalización de los minoristas, por lo que se hace necesario profundizar en la investigación en este campo.

Adicionalmente, entre las prioridades para la investigación en Marketing sugeridas por el Marketing Science Institute para el periodo 2010-12 se cita la gestión de marcas en un entorno transformado (MSI, 2010). Así, entendemos que el análisis de los procesos de internacionalización de las enseñas de comercio minorista en un entorno crecientemente complejo y turbulento, y la conexión entre dichos patrones de internacionalización y los resultados de la empresa, pueden permitir avanzar en el estudio de este tópico de investigación.

Por tanto, el presente trabajo se centra en la identificación de patrones de expansión internacional del comercio minorista y en el análisis de la relación entre dichos patrones y diversas características y resultados de la empresa. En particular, se analizan los procesos de internacionalización seguidos por las empresas de uno de los sectores más activos en este tipo de estrategia de crecimiento: el comercio minorista de la moda.

2. Revisión de la literatura y cuestiones a investigar

Las cadenas de comercio minorista han visto en la estrategia de internacionalización una forma de aumentar el volumen de ventas y de beneficios (Evans et al., 2008) y ampliar la base de clientes (Vida y Fairhurst, 1998). Sin embargo, desde la literatura se han identificado diversos perfiles de empresas en cuanto a su forma de abordar los procesos de internacionalización del comercio minorista. Así, un primer grupo de empresas idéntica la internacionalización no sólo como una opción de crecimiento, sino como una necesidad en un escenario hipercompetitivo y crecientemente complejo (Tokatli and Kizilgün, 2009). Como caso extremo de este grupo de empresas se encuentran aquellas “nacidas globales”, esto es, las que deciden internacionalizar sus operaciones desde el inicio de su actividad, sin importar el nivel de saturación del mercado nacional (Knight y Cavusgil, 2004; Gabrielsson, 2005; Andersson et al., 2006).

Frente al grupo anteriormente descrito, persiste un importante número de empresas que limita su campo de actividad al territorio nacional (Dragun, 2003). Entre las dos posiciones extremas, es posible encontrar

numerosas cadenas de distribución minorista que difieren en cuanto a su grado de expansión internacional (Dragun, 2003). De esta evidencia se infiere la complejidad del proceso de internacionalización del comercio minorista, así como la necesidad de profundizar en las características de las cadenas y los resultados empresariales ligados al distinto grado de internacionalización de la enseña.

Entre los principales factores que se consideran vinculados a la internacionalización del minorista se encuentra el tamaño de la empresa. En este sentido, las empresas grandes cuentan con mayores recursos financieros, lo que puede facilitar su expansión internacional. En esta misma línea, se ha señalado que el tamaño reducido de los establecimientos tradicionales puede ser un obstáculo para la internacionalización (Colla, 2001). No obstante, trabajos recientes destacan el potencial internacional de las empresas pequeñas, argumentando que la influencia del tamaño de la empresa en la expansión internacional del minorista es cada vez menor (Dawson et al., 2008; Alexander y Doherty (2009).

Por otra parte, se ha relacionado la internacionalización de la empresa con la trayectoria o experiencia de la misma. Así, la experiencia puede contribuir positivamente al aprendizaje de la compañía, facilitando posteriores iniciativas de expansión internacional (Palmer y Quinn, 2005). Sin embargo, las empresas “nacidas globales” que operan en mercados internacionales desde el inicio de su actividad ofrecen evidencia contraria al efecto de la experiencia sobre el proceso de internacionalización del minorista. Se encuentran ejemplos de estas empresas tanto entre las empresas relacionadas con la tecnología (Gabrielsson y Kirpalani, 2004; Warren et al., 2009), como en otras industrias como la moda (Kuemmerle, 2005; Thai y Chong, 2008).

Johanson y Vahlne (1990) concilian ambas posiciones a partir de la definición de los enfoques reactivo y proactivo. En este sentido, los autores argumentan que las empresas tienden a permanecer en su territorio mientras no sean provocadas, empujadas o atraídas por un evento o situación de mercado, siguiendo una estrategia reactiva, por lo que son las empresas con mayor antigüedad las que tendrían más probabilidades de estar internacionalizadas. En cambio, si el enfoque adoptado por la empresa es el proactivo, la antigüedad de la empresa no influye en la decisión de internacionalizarse.

Adicionalmente, se ha analizado la relación entre la internacionalización del minorista y el surtido de producto. Así, se ha señalado que, por lo general, es más habitual la internacionalización de los distribuidores de no alimentación en establecimientos especializados en comparación con los de alimentación, debido a la mayor influencia de las diferencias culturales reflejadas en los hábitos alimentarios así como la complejidad logística de las operaciones del comercio de productos de alimentación (Colla, 2001; Alexander y Doherty, 2009). En este sentido, mientras que los productos basados en la tecnología pueden gozar de una amplia aceptación en diferentes países, los productos de alimentación o los cosméticos parecen ligados a aspectos culturales (Gandolfi y Strach, 2009). Por lo que respecta al sector de la moda, la expansión internacional de estos minoristas en Europa es mucho mayor que las actividades de los minoristas extranjeros en la comercialización de otros productos (Doherty, 2000). Un reflejo de la expansión de los minoristas del sector de la moda es la existencia de marcas de moda globales (Moore y Burt, 2007), cuyos procesos de internacionalización se han visto facilitados por la globalización de las tendencias de moda, los bajos requerimientos de capital limitado debido al reducido tamaño del establecimiento, las reducidas barreras de entrada y de salida al sector y la mayor facilidad para expandirse a través de la franquicia en comparación con el comercio de alimentación, entre otros (Dawson, 1993; Doherty, 2000; Wigley et al., 2005).

Por lo que se refiere al uso de la franquicia como modo de entrada en los mercados exteriores, cabe señalar que esta fórmula está ganando en popularidad (Petersen y Welch, 2000; Doherty, 2007; Palmer et al., 2010) frente a las tiendas propias o las joint ventures, puesto que la primera no requiere inversión de capital. En este sentido, se puede entender como un factor positivamente ligado a la expansión internacional del minorista.

Una fórmula alternativa a la apertura de tiendas físicas que facilita la expansión internacional a un menor coste es el comercio electrónico (Berry y Brock 2004; Foscht et al., 2006). Si bien el comercio electrónico

se utiliza principalmente en la distribución multicanal, puede proporcionar una oportunidad de expansión virtual, especialmente para las pequeñas empresas que inicien su proceso de internacionalización (Alexander y Doherty, 2009). Por otra parte, los sitios web de los minoristas tradicionales se están convirtiendo en importantes generadores de tráfico para las tiendas físicas. Por lo tanto, la sinergia entre las tiendas online y offline se encuentra no sólo en la búsqueda de información antes de comprar, sino también en la integración de ambos entornos en una estrategia multicanal más amplia (Colla, 2004).

Por último, desde la literatura se ha tratado de analizar la relación entre el grado de expansión internacional del minorista y los resultados de la empresa. Así, se han reportado numerosos fracasos en los negocios internacionales (Burt et al., 2002; Burt et al., 2003; Burt et al., 2004; Gandolfi y Strach, 2009), lo que puede llevar a la quiebra o a la eventual retirada de determinados mercados. No obstante, es aún escasa la evidencia acerca del impacto del grado de expansión internacional del comercio minorista sobre los resultados empresariales (Etgar y Rachman-Moore, 2010). En este sentido, se ha señalado que, a excepción de algunos minoristas globales como Ahold o Carrefour (Burt et al., 2008; Nordås, 2008), la internacionalización del minorista contribuye escasamente a las ventas de la cadena de tiendas (Etgar y Rachman-Moore, 2008). En la misma línea, diversos trabajos evidencian que la ventaja competitiva y el éxito del minorista en el mercado nacional no es necesariamente transferible a otros mercados (Burt et al., 2003; Bianchi y Arnold, 2004; Alexander et al., 2005). Adicionalmente, se ha observado que la relación entre la intensidad de la internacionalización y los resultados no es lineal (Dragun, 2003). En particular, el autor señala que las empresas que obtienen mejores resultados son, por una parte, las empresas globales y, por otra, las centradas en su territorio nacional, frente a las empresas en un nivel de expansión internacional intermedio.

En base a lo anteriormente expuesto, y a la vista de la escasa evidencia empírica en cuanto a la identificación de los tipos de minorista en base a su enfoque de internacionalización, planteamos las siguientes cuestiones a investigar:

CI1: ¿Existen grupos de minoristas diferenciados en cuanto al grado de expansión internacional y las características de la empresa, tales como tamaño, antigüedad, surtido, uso de la franquicia y del comercio electrónico?

CI2: ¿De qué forma se relacionan los grupos de minoristas identificados en base al grado de expansión internacional con los resultados de la empresa?

3. Metodología

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se realiza una investigación cuantitativa sobre una base de datos configurada a partir de diversas fuentes de información secundaria. La unidad de análisis es la cadena minorista, excluyéndose los grupos empresariales que no ofrecen resultados detallados para cada cadena minorista. La Tabla 1 muestra las principales características de la investigación.

TABLA 1
Ficha técnica de la investigación

Universo	Minoristas del sector de la moda: - ropa adulto, - ropa niño, - ropa interior, - calzado, - accesorios.
Ámbito geográfico	España
Unidad de análisis	Cadena minorista
Tamaño muestral	64
Bases de datos	SABI Tormo.es Franquiciashoy.es Páginas web de minoristas

Técnicas estadísticas	Algoritmo CHAID
	Análisis de la varianza (ANOVA)
	Análisis factorial de correspondencias múltiple
Software	SPSS versión 17.0

Los datos de los minoristas de moda españoles se han localizado a partir de la información secundaria disponible. En particular, hemos seleccionado las empresas españolas de comercio al por menor de moda con mayor valor de los activos y con presencia internacional. La unidad de análisis es la cadena de comercio minorista o enseña de moda, siendo identificados a partir de los códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y/o IAE (Impuesto de Actividades Económicas) a partir de la base de datos SABI. Esta fuente contiene los datos financieros de los últimos informes anuales de las principales empresas españolas, así como características de dichas empresas, como el número de empleados y la antigüedad de la empresa. La base de datos se completa con información sobre el número de países extranjeros y continentes en los que el minorista está presente en régimen de tiendas propias y/o franquicias, número total de tiendas, número de tiendas franquiciadas y uso del comercio electrónico, a partir de los sitios web de las enseñas y de los directorios de franquicias (Tormo.es y Franquiciashoy.es).

A partir de los datos recogidos, se realiza un análisis automático de interacciones considerando el grado de expansión internacional (medida como número de países extranjeros en los que el minorista está presente con, al menos un establecimiento) como variable clave en el proceso de segmentación, y un conjunto de características de la empresa como variables explicativas. El análisis automático de interacciones (AID o *Automatic Interaction Detection*) es una técnica de análisis estadístico no paramétrica que se utiliza para estudiar la relación de dependencia entre una variable criterio (variable dependiente) y múltiples variables predictoras (variables independientes o explicativas). Operando de forma secuencial, realiza divisiones dicotómicas de la variable a explicar y buscando en cada etapa la variable explicativa y dentro de ella la partición entre categorías que maximiza la varianza intergrupos o minimiza la varianza intragrupos (Kass, 1980). En particular, el algoritmo CHAID compara las subdivisiones del conjunto de datos en segmentos a través del estadístico *chi-cuadrado* (Magidson, 1993).

En el presente estudio, el algoritmo CHAID ha sido utilizado para caracterizar las cadenas minoristas españolas de moda en base a su patrón de internacionalización. Como resultado de este análisis se espera obtener segmentos heterogéneos que difieran significativamente, no sólo en las variables dependiente e independientes consideradas, sino también en relación a otras variables.

A partir de los segmentos de cadenas de moda identificados, se analiza la relación entre cada segmento y una serie de atributos o características de los mismos. Para ello, se utiliza el análisis factorial de correspondencias, mediante el cual se pretende descubrir afinidades entre dos conjuntos de variables, en nuestro caso, atributos y características de la cadena minorista de moda y grupos de minoristas definidos en función de su patrón de internacionalización. El análisis de correspondencias múltiples se utiliza para identificar los grupos de empresas con un comportamiento similar, puesto que permite analizar la relación existente entre las variables y la estructura de dimensiones en las variables explicativas al posicionar las distintas categorías de las variables en ejes factoriales (Schaffer y Green, 1998; Iniesta y Sánchez, 2002). De esta forma, esta técnica permite estudiar conjuntamente la tipología de empresas de la muestra basándose en sus características comunes, así como la interrelación entre dichas características, como método factorial, mediante una sencilla representación gráfica (Servera et al., 2006). Así, los puntos (filas o columnas) que se encuentren cerca del origen de la representación gráfica son puntos cuyos perfiles se asemejan a los esperados o promedio, luego influyen poco en la dimensión. Aquellos que se encuentren más alejados del origen, por tanto, tendrán un comportamiento más diferente de los demás.

Por otra parte, la proximidad entre dos puntos fila (o columna) significa que presentan perfiles similares (Grande y Abascal, 2006). La semejanza entre un perfil fila y columna, por último, se puede medir a través del coseno del ángulo que forman con el origen. Así, aquellos minoristas que tengan un perfil más parecido, se encontrarán más cercanos en el espacio dimensional. Todo ello permite identificar las

características distintivas de los grupos de cadenas de comercio minorista de moda generados, tanto por lo que se refiere a las variables de agrupación como a las variables que permiten su caracterización.

4. Análisis y resultados

Con el fin de clasificar a los establecimientos minoristas españoles del sector de la moda en función de su patrón de internacionalización y sus características, procedemos a aplicar el algoritmo CHAID considerando como variable dependiente el número de países extranjeros en los que el minorista tiene presencia, y como variables independientes el número de continentes en los que tiene tiendas, el tamaño de la empresa (medido como volumen de activos y, alternativamente, como número de empleados, ingresos totales y número de acciones), y la antigüedad de la empresa. Los resultados obtenidos a partir de este método se muestran gráficamente en la Figura 1 y, como complemento a esta, la Tabla 2 muestra los principales estadísticos de caracterización de cada nodo.

FIGURA 1
Árbol de clasificación generado por el algoritmo CHAID

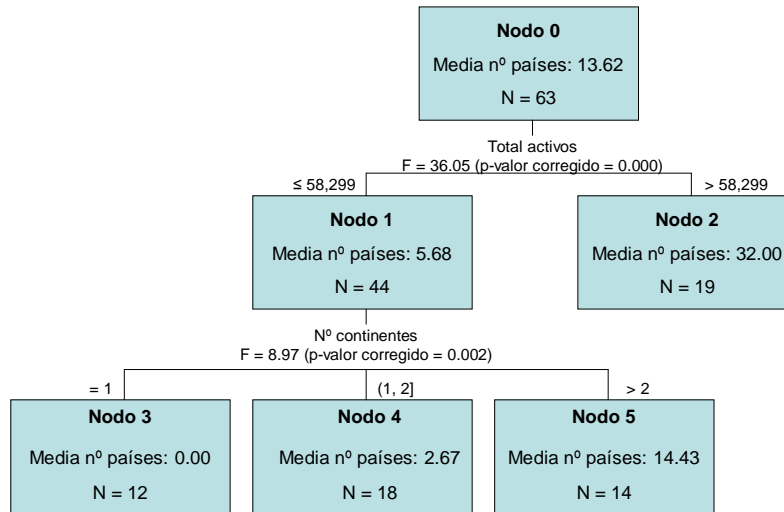


TABLA 2
Estadísticos descriptivos de los nodos finales

Nod	Segmento final	Tamaño	%	Media nº países	Desv. típica	Características
2	1	19	29,7	32,00	23,83	- Total activos > 58.299
3	2	12	18,7	0,00	0,00	- Total activos ≤ 58.299 - Nº continentes = 1
4	3	19	29,7	2,67	2,09	- Total activos ≤ 58.299 - Nº continentes: (1, 2]
5	4	14	21,9	14,43	16,72	- Total activos ≤ 58.299 - Nº continentes > 2

Riesgo: 221.134. Desviación típica: 67.464

Como se puede observar, el algoritmo CHAID identifica cuatro grupos finales de minoristas de moda. Con el fin de caracterizar cada uno de los segmentos finales obtenidos, contrastamos la significatividad de las diferencias entre segmentos en relación al número de países extranjeros en los que el minorista tiene presencia, así como en cuanto a las características de la cadena. En la Tabla 3 se muestran los valores medios para cada segmento y los valores del contraste basado en el análisis de la varianza (ANOVA).

TABLA 3
Variables consideradas en el CHAID: Valores medios y diferencias significativas

	1	2	3	4	F	Diferencias entre grupos *
Variable dependiente						
Nº países extranjeros	32,00	0,00	2,67	14,43	15,26 ^a	1-2, 1-3, 1-4
Variables independientes						
Nº continentes	2,89	1,00	1,39	3,00	102,43 ^a	1-2, 1-3, 2-3, 2-4, 3-4
Activo total (miles EUR)	335.060,78	12.753,25	11.143,79	15.877,93	9,61 ^a	1-2, 1-3, 1-4
Ingresos explotación (miles EUR)	386.758,17	22.909,00	17.605,58	27.003,23	11,61 ^a	1-2, 1-3, 1-4
Nº empleados	2.513,61	148,90	106,74	219,25	7,71 ^a	1-2, 1-3, 1-4
Nº acciones	7,47	1,58	2,79	2,36	1,29 ^a	-
Antigüedad de la empresa (años)	26,66	19,48	20,64	22,15	1,34	-
Nº cadenas	19	12	19	14		
%	29,7	18,7	29,7	21,9		

^{a, b, c} Significativamente distinto de cero, $p < 0.01$, $p < 0.05$, $p < 0.10$, respectivamente.

* Para contrastar la significatividad de las diferencias entre los tipos de distribuidores se utilizó el test de comparación múltiple post-hoc de Tukey. Sólo se muestran las diferencias entre grupos estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

En cuanto a la variable dependiente del algoritmo CHAID (i.e. número de países extranjeros en los que la cadena de distribución se encuentra presente), se observa que el primer grupo de minoristas presenta un valor medio significativamente superior al resto de segmentos. Así, las enseñas recogidas en este primer segmento se caracterizan por contar con tiendas en un gran número de países extranjeros.

En cambio, el segundo grupo de minoristas no tiene presencia en mercados extranjeros, estando limitados en su actividad al territorio nacional. De manera similar, el tercer grupo muestra una reducida expansión en mercados extranjeros, mientras que el cuarto segmento de minoristas adopta una posición intermedia entre el primer segmento y los grupos de minoristas 2 y 3.

De forma consistente con lo anteriormente expuesto, los grupos 2 y 3 se centran principalmente en el continente europeo, mientras que las tiendas en los segmentos 1 y 4 se distribuyen en un promedio de tres continentes. En consonancia con la expansión a escala internacional del primer segmento de minoristas, las cadenas muestran un tamaño significativamente mayor en términos de activos totales, volumen de negocios y número de empleados, en comparación con los grupos restantes.

No obstante, la amplia presencia internacional no se limita a los grandes minoristas, ya que el grupo 4 también muestra un enfoque global de la internacionalización, con todos sus distribuidores presentes en tres continentes, a pesar de que son similares en tamaño a los minoristas en los grupos 2 y 3.

El número de países en los que los minoristas están presentes se encuentra directamente relacionado con la antigüedad de la empresa, si bien no se observan diferencias significativas entre los cuatro grupos. De forma similar, las diferencias entre los grupos de minoristas en cuanto al número de acciones del capital de la firma no son significativas.

Por lo tanto, a partir del algoritmo CHAID la muestra de minoristas se agrupa en cuatro segmentos con un número similar de cadenas que presentan características diferenciadas. El primer segmento, que hemos

etiquetado como “Gran cadena global”, concentra el 29,7% de la muestra de los minoristas. Incluye principalmente minoristas muy grandes que se han expandido en varios países y continentes.

En contraste con este primer segmento, el segundo grupo, que hemos denominado “Cadena nacional”, representa el grupo más pequeño, con un 18,7% de la muestra y, aunque no existen diferencias significativas en cuanto a la antigüedad de la empresa en comparación con el primer segmento, los minoristas del segundo grupo son significativamente más pequeños y no han entrado en los mercados exteriores, limitando su actividad al mercado nacional. Se trata de sociedades que, en la mayor parte de los casos, siguen siendo propiedad del fundador.

El tercer grupo incluye a empresas de tamaño similar a los minoristas nacionales, pero con presencia en varios países, principalmente en Europa. En este segmento se pueden encontrar los minoristas que han comenzado recientemente su expansión internacional en un grupo de mercados seleccionados con características similares al mercado nacional, por lo que hemos denominado este segmento “Cadena internacional selectiva”. Esta denominación se apoya en el hecho de que las empresas de este grupo sean más jóvenes (edad media: 20,64 años) que los minoristas más internacionalizados, es decir, las empresas de los segmentos 4 y 1 (edad media: 22,15 y 26,66 años, respectivamente), así como por la presencia en este segmento de algunos minoristas de primer nivel con una larga tradición en el mercado español, como por ejemplo, Acosta, Mascaró o Sita Murt, que han establecido recientemente en un pequeño número de mercados lejanos, como Rusia, China y Arabia Saudí.

Por último, el cuarto grupo es similar en tamaño a los segmentos 2 y 3, pero difiere de éstos en su enfoque estratégico claramente global. Las empresas incluidas en este grupo están presentes en varios países en un promedio de tres continentes. Por lo tanto, su expansión no se limita a los países culturalmente similares, sino también a los diferentes mercados donde la moda española podría ser bienvenida. Hemos denominado a este último segmento “Pequeña cadena global”.

Considerando la muestra de cadenas minoristas representada por los cuatro segmentos definidos a partir del algoritmo CHAID, a continuación procedemos a caracterizar dichos segmentos en función de una serie de atributos conformadores del servicio ofrecido así como por los resultados obtenidos por el establecimiento. En concreto, consideramos como atributos relevantes para caracterizar a la cadena minorista, además del grado de expansión internacional medida como número de países y de continentes en los que la cadena está presente, los siguientes: surtido del establecimiento, utilización o no del comercio electrónico, crecimiento a través de tiendas propias frente a la franquicia y resultados de la cadena minorista (rentabilidad económica y financiera, solvencia y margen de beneficio).

La Tabla 4 muestra las dimensiones obtenidas por el análisis factorial de correspondencias. La proporción de inercia explicada indica el valor porcentual de la inercia suministrada por cada dimensión. En concreto, la primera dimensión explica el 48% de la información y la segunda el 41,1%, siendo el total de la información que queda explicada por estas dos primeras dimensiones el 89,1%.

TABLA 4
Dimensiones obtenidas a partir del análisis factorial de correspondencias y proporción de inercia

Dimensión	Valor propio	Inercia	Chi-cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Confianza para el Valor propio	
					Explicada	Acumulada	Desv. Tip.	Correlación
1	0,336	0,113			0,480	0,480	0,032	-0,103
2	0,311	0,097			0,411	0,891	0,036	
3	0,161	0,026			0,110	1,000		
Total		0,236	153,075	0,000	1,000	1,000		

En primer lugar, procedemos a realizar un análisis de los puntos fila, los cuales representan los cuatro segmentos de cadenas minoristas anteriormente obtenidos y que hemos denominado “Gran cadena

global”, “Cadena nacional”, “Cadena internacional selectiva” y “Pequeña cadena global”, respectivamente. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 5.

TABLA 5
Puntuación y contribución a la inercia de los puntos fila

Segmento	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución de los puntos a la inercia de la dimensión		Contribución de la dimensión a la inercia del punto		
		1	2		1	2	1	2	Total
Gran cadena global	0,368	-0,663	-0,029	0,058	0,481	0,001	0,932	0,002	0,934
Cadena nacional	0,211	0,288	-0,937	0,067	0,052	0,596	0,088	0,858	0,946
Cadena internacional selectiva	0,211	0,862	0,269	0,065	0,466	0,049	0,817	0,074	0,890
Pequeña cadena global	0,210	0,006	0,725	0,046	0,000	0,354	0,000	0,752	0,752
Total activo	1,000			0,566	1,000	1,000			

En la primera dimensión, encontramos la clara contribución de la gran cadena global (48,1%) y la cadena internacional selectiva (46,6%). Respecto a la segunda dimensión, son los establecimientos clasificados dentro de los segmentos “Cadena nacional” (59,6%) y “Pequeña cadena global” (35,4%) los que más contribuyen a la inercia de la misma.

Si se atiende a la contribución de las dimensiones a la inercia de los puntos columna (Tabla 6), se puede conocer la cantidad de información de los perfiles columna que está representada por los distintos factores. En este caso, se observa que los atributos mejor representados por la primera dimensión son la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el número de países en el que los minoristas están presentes, mientras que en la segunda, son el margen de beneficio y la solvencia.

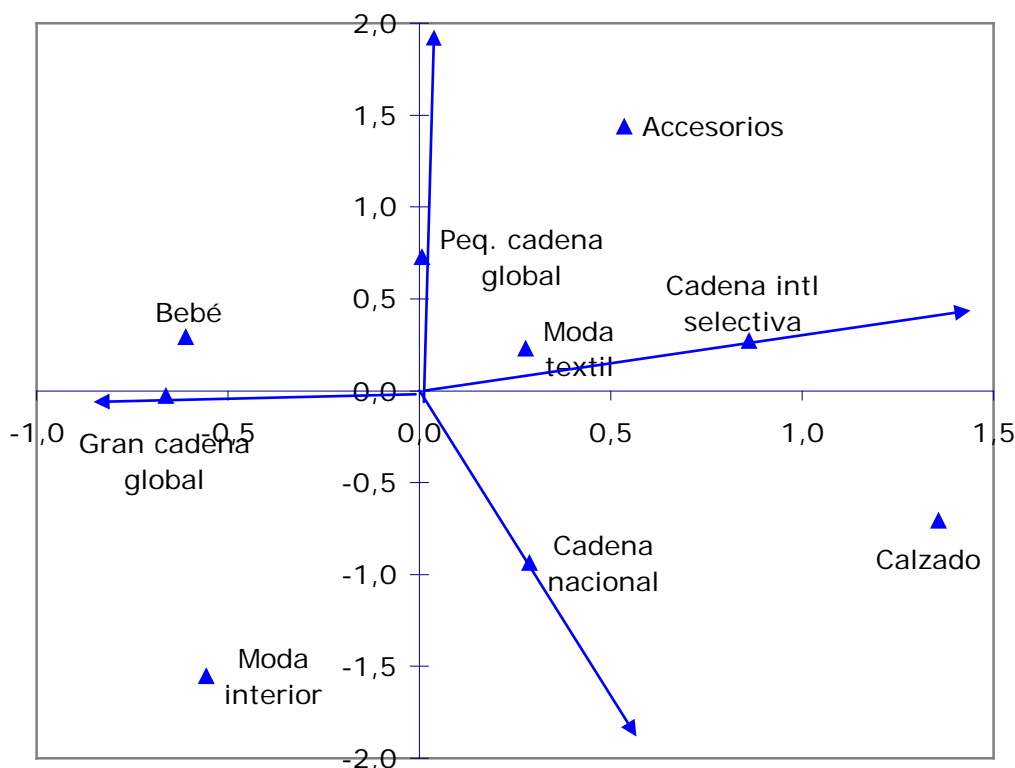
TABLA 6
Puntuación y contribución a la inercia de los puntos columna

Atributo	Masa	Puntuación en la dimensión		Inercia	Contribución de los puntos a la inercia de la dimensión		Contribución de la dimensión a la inercia del punto		
		1	2		1	2	1	2	Total
Nº países	0,076	-1,125	0,657	0,043	0,284	0,105	0,753	0,237	0,990
Nº continentes	0,011	-0,471	1,081	0,005	0,007	0,041	0,158	0,771	0,929
Rentabilidad econ.	0,197	0,422	0,230	0,018	0,105	0,034	0,673	0,184	0,857
Margen	0,052	-0,298	-1,425	0,040	0,014	0,342	0,039	0,830	0,869
Rentabilidad financ.	0,091	-1,435	0,200	0,040	0,348	0,012	0,972	0,028	1,000
Solvencia	0,202	-0,082	-0,669	0,031	0,004	0,290	0,015	0,914	0,929
% Tiendas propias	0,174	0,430	0,291	0,026	0,096	0,048	0,423	0,180	0,603
Moda Accesorios	0,009	0,535	1,437	0,007	0,008	0,061	0,121	0,809	0,930
Moda bebé	0,008	-0,610	0,292	0,003	0,009	0,002	0,323	0,068	0,391
Moda textil	0,066	0,277	0,228	0,004	0,015	0,011	0,464	0,291	0,755
Moda calzado	0,012	1,357	-0,709	0,011	0,067	0,020	0,693	0,175	0,869
Moda interior	0,003	-0,557	-1,553	0,003	0,003	0,024	0,121	0,870	0,991
E-commerce	0,026	0,596	0,299	0,004	0,028	0,008	0,786	0,183	0,970
No e-commerce	0,072	0,248	0,128	0,002	0,013	0,004	0,719	0,177	0,896
Total activo	1,000			0,236	1,000	1,000			

Si atendemos a los valores de las puntuaciones en las dimensiones en las tablas anteriores, se puede obtener distintas representaciones gráficas. En primer lugar, en la Figura 2 se representan los cuatro puntos fila, que representan los segmentos de cadenas minoristas de moda, y los puntos columna relativos al surtido del establecimiento. Para facilitar el análisis del gráfico, se han trazado vectores que salen del origen de coordenadas hacia cada uno de los puntos que representan los cuatro tipos de empresas. Como se puede comprobar, las cadenas minoristas incluidas en el segmento “Cadena internacional selectiva” se

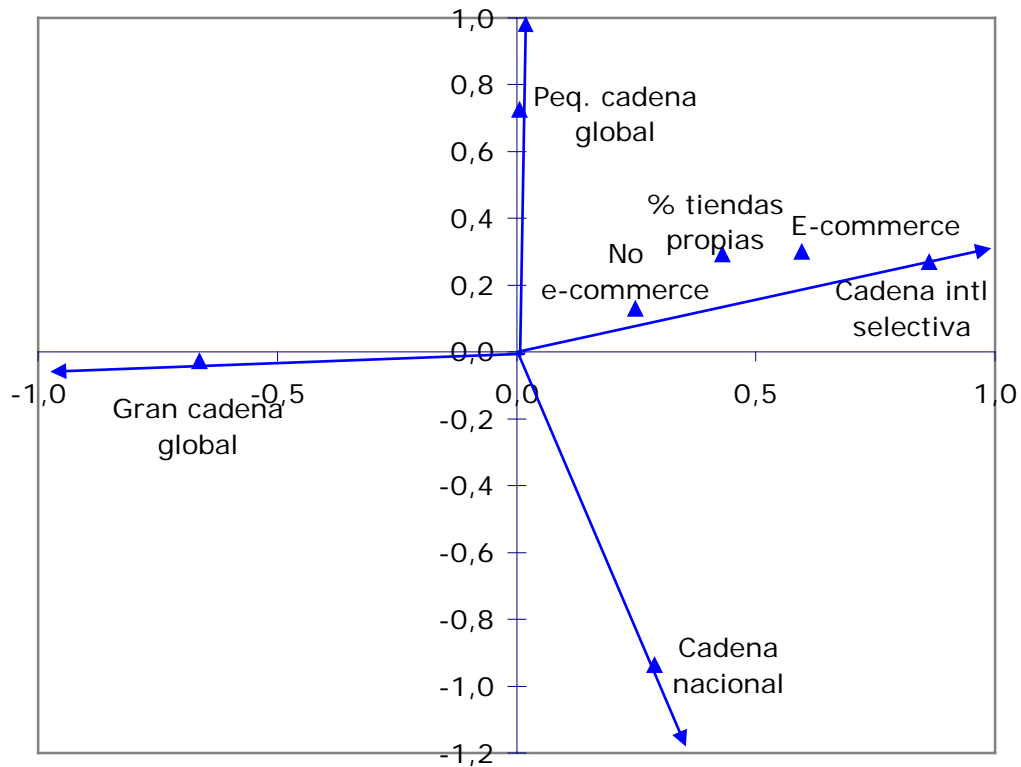
asocian con moda textil, mientras que los incluidos en el grupo etiquetado bajo el nombre de “Gran cadena global” se asocian a moda bebé y textil adulto. La cadena nacional se relaciona con calzado, mientras que los establecimientos dedicados al comercio de accesorios se relacionarían principalmente con pequeña cadena global.

FIGURA 2
Segmentos de minoristas y surtido del establecimiento



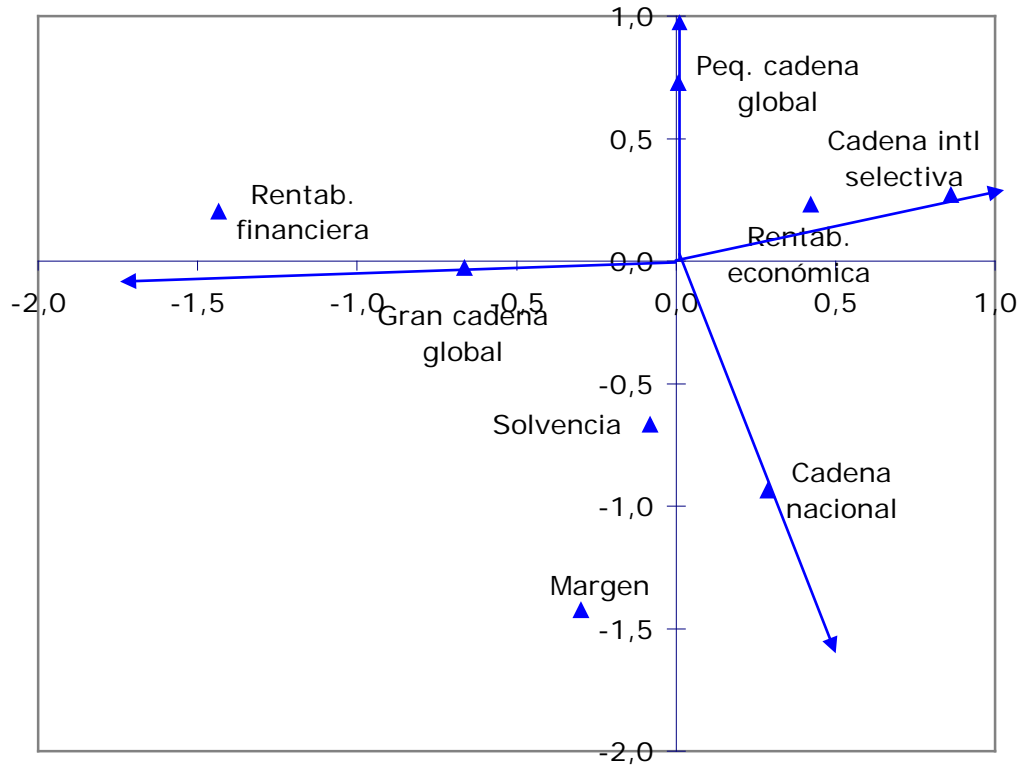
Por lo que respecta al uso del comercio electrónico y al crecimiento a través de tiendas propias, la Figura 3 muestra los resultados obtenidos a partir del análisis factorial de correspondencias. Como se puede observar, los minoristas recogidos en el segmento de “Cadena internacional selectiva” se asocian al uso del comercio electrónico y el crecimiento a través de tiendas propias. En cambio, la no utilización del comercio electrónico se encuentra cercana al eje de coordenadas, por lo que no se relaciona claramente con ninguno de los segmentos de cadenas minoristas.

FIGURA 3
Segmento de minoristas, comercio electrónico y porcentaje de tiendas propias



Para completar el análisis de los puntos fila y columna, en la Figura 4 se representan los segmentos de minoristas y los resultados de la cadena. Como se puede comprobar a partir del gráfico, los minoristas incluidos en el segmento “Cadena internacional selectiva” se asocian con la rentabilidad económica, mientras que las enseñas identificadas como gran cadena global se vinculan con la rentabilidad financiera. En cambio, la solvencia y el margen comercial parecen vincularse, principalmente, a los establecimientos no internacionalizados, esto es, los englobados en el segmento de cadena nacional.

FIGURA 4
Segmento de minoristas y resultados



A partir de los gráficos anteriormente expuestos, se puede observar que los puntos correspondientes a los cuatro segmentos identificados se encuentran muy distantes, estando cada uno de ellos situado en un cuadrante y muy alejado del origen de coordenadas. Este resultado apoya la existencia de importantes diferencias entre las cadenas de comercio minorista incluidas en cada uno de los cuatro segmentos. Así, se observa que los resultados gráficos coinciden con las conclusiones obtenidas anteriormente al analizar las puntuaciones de los puntos filas y columnas en las dimensiones, por separado. Si unimos los atributos y los clusters resultantes, haciendo una lectura conjunta de los mismos, podemos extraer conclusiones acerca de cómo se vinculan las distintas enseñanzas españolas de la moda con una serie de características del negocio y los resultados del mismo.

5. Conclusiones

Las cadenas de comercio minorista muestran una elevada heterogeneidad por lo que respecta a sus procesos de internacionalización, desde las enseñanzas que centran su actividad exclusivamente en el territorio nacional hasta las cadenas con amplia presencia en diversos continentes y numerosos países. En particular, se identifican cuatro grupos de minoristas de moda, que han sido etiquetados como “Grandes cadenas globales”, “Cadenas nacionales”, “Cadenas internacionales selectivas” y “Pequeños minoristas globales”. Las variables que permiten diferenciar entre los segmentos de cadenas de comercio minorista son la intensidad del proceso de internacionalización (medido como número de países y número de continentes en los que se encuentra presente la enseña) y el tamaño de la compañía (medido como volumen de activos). Con todo, el tamaño no es determinante para la presencia del minorista en los

mercados internacionales, encontrándose tanto pequeños como grandes cadenas de tiendas que operan en un elevado número de países.

En cuanto a las características relacionadas con los distintos segmentos obtenidos, el surtido de la cadena, el uso del comercio electrónico, el crecimiento a través de tiendas franquiciadas frente a tiendas propias y los resultados obtenidos por la compañía en términos de rentabilidad económica y financiera, solvencia y margen de beneficio, se vinculan en mayor medida a alguno o algunos de estos grupos de cadenas. El hecho de que los distintos segmentos se vinculen con resultados positivos medidos a partir de diversas variables, e.g. la “cadena internacional selectiva” se asocia con la rentabilidad económica, la “gran cadena global” con la rentabilidad financiera y la “cadena nacional” con la solvencia y el margen comercial, permite apoyar la noción de no linealidad de la relación entre internacionalización y resultados empresariales que sugiere, entre otros, Dragun (2003).

En cambio, por lo que respecta a la antigüedad de la empresa, que puede ser entendida como un *proxy* de la experiencia de la cadena de comercio minorista, no se encuentran sustanciales diferencias entre segmentos. De todo ello se deriva que los pasos iniciales de las cadenas minoristas que se internacionalizan no siempre son rentables y se precisa, con independencia de la experiencia acumulada por la empresa, planificar cuidadosamente esta estrategia a largo plazo. Con todo, los avances en el proceso de internacionalización pueden aportar economías de escala en aprovisionamientos y logística, así como economías de alcance.

En suma, si los minoristas del sector de la moda toman conciencia de la conveniencia de operar globalmente y la baja influencia que aparentemente juega la distancia psíquica, siguiendo la paradoja expuesta por O’Grady y Lane (1996), cabe esperar una creciente competencia en este sector. Así, encontramos evidencia acerca de la aparición de competidores a nivel internacional que están reestructurando el sector del comercio minorista de la moda, según señalan López y Fan (2009), por lo que las empresas de esta industria deben prepararse para hacer frente a la competencia extranjera tanto en los mercados internacionales como en el propio territorio nacional. Para ello, pueden ser de utilidad la estrategia de diferenciación, la adaptación del producto o servicio a las necesidades del cliente y la rápida respuesta a la demanda con ayuda de las tecnologías, como argumentan Tokatli y Kizilgün (2009).

Con todo, los resultados obtenidos deben entenderse como una primera aproximación al análisis empírico de los patrones de internacionalización del minorista y la caracterización de los mismos, puesto que la muestra sólo cuenta con 64 minoristas del sector de la moda. El reducido tamaño, así como el hecho de centrar el estudio en los minoristas del sector de la moda en España limitan en gran medida la validez de las conclusiones obtenidas. Futuros trabajos con muestras de mayor tamaño que engloben minoristas de diversos sectores y en diferentes países podrían arrojar luz adicional sobre la cuestión.

Cabe considerar, asimismo, la elevada heterogeneidad del sector del comercio minorista de la moda, englobando diversos tipos de empresas en términos de estilo del producto comercializado (e.g. vestir, casual, *trendy*), posicionamiento y estrategia de marca (e.g. marca de cadena, marca del diseñador, minoristas multimarca). De nuevo, la ampliación de muestra de cadenas de comercio minorista podría ofrecer la oportunidad de examinar las diferencias entre los patrones de internacionalización de los minoristas en función de estos factores.

Por último, la obtención de datos primarios a través de una encuesta a los gestores de los establecimientos de comercio minorista puede permitir la introducción en el análisis de variables potencialmente influyentes en la relación entre los patrones de internacionalización y las características y resultados de la empresa. Adicionalmente, como sugieren Evans et al. (2000), se podría así recoger información que permita analizar la relación entre la distancia psíquica percibida con respecto a otros mercados, el patrón de internacionalización de la compañía y los resultados de la empresa.

Referencias bibliográficas

ALEXANDER, N. Y DOHERTY, A.M. (2009). *International Retailing*. Oxford: Oxford University Press.

- ANDERSSON, S., GABRIELSSON, J. Y WICTOR, I. (2006). "Born Globals' foreign market channel strategies". *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 1, nº 4, pgs. 223-237.
- BAENA, V. (2008). "La expansión internacional de la franquicia española: descripción del momento actual". *Proyecto Social: Revista de relaciones laborales*, Vol. 12, nº 12, pgs. 41-64.
- BERRY, M.J. Y BROCK, J.K.-U. (2004). "Marketspace and the Internationalisation Process of the Small Firm". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, nº 3, pgs. 187-216.
- Bianchi, C.C.; Arnold, S.J. (2004). "An institutional perspective of retail internationalization succes: Home Depot in Chile". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, nº 2, pgs. 149-169.
- BURT, S.L., MELLAHI, K., JACKSON, T.P., Y SPARKS, L. (2002). "Retail internationalization and retail failure: Issues from the case of Marks and Spencer". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 12, nº 2, pgs. 191-219.
- BURT, S.L., DAWSON, J., Y SPARKS, L. (2003). "Failure in international retailing: research propositions". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 13, nº 4, pgs. 355-373.
- BURT, S.L., DAWSON, J., Y SPARKS, L. (2004). "The International divestment activities of European grocery retailers". *European Management Journal*, Vol. 22, nº 5, pgs. 483-492.
- BURT, S.; DAVIES, K.; DAWSON, J., Y SPARKS, L. (2008). "Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, pgs. 78-92.
- COLLA, E. (2001). *La grande distribution européenne*. 2 edition, Paris: Vuibert. Chapitre 2 (pgs. 41-78).
- COLLA, E. (2004). "The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 14, nº 1, pgs. 47-69.
- DAWSON, J. (1993). "The internationalization of retailing". In BROMLEY, R.D.F. Y THOMAS, C.J. (Eds.). *Retail change, contemporary issues*. London: UCL Press (pp. 15-40).
- DAWSON, J. (1994). "Internationalization of retailing operations". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pgs. 267-287.
- DAWSON, J.; FINDLAY, A. Y SPARKS, L. (Eds.)(2008). *The Retailing Reader*. Ed. Routledge, Abingdon.
- DOHERTY, A.M. (2000). "Factors influencing international retailers' market entry mode strategy". *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pgs. 223-245.
- DOHERTY, A.M. (2007). "The internationalization of retailing: Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, nº 2, pgs. 184-205.
- DRAGUN, D. (2003). "Stuck in the middle – or in the muddle?: Europe's leading retailers in the global value landscape". *European Retail Digest*, Vol. 38, pgs. 62-70.
- ETGAR, M. Y RACHMAN-MOORE, D. (2008). "International expansion and retail sales: An empirical study". *International Journal of Retail Distribution and Management*, Vol. 36, nº 4, pgs. 241-259.
- ETGAR M. Y RACHMAN-MOORE, D. (2010). "Geographical Expansion by International Retailers: A Study of Proximate Markets and Global Expansion Strategies", *Journal of Global Marketing*, Vol. 23, nº 1, pgs. 5-15.
- EVANS, J.; TREADGOLD, A., Y MAVONDO, F.T. (2000). "Psychic distance and the performance of international retailers. A suggested theoretical framework". *International Marketing Review*, Vol. 17, nº 4/5, pgs. 373-391.
- EVANS, J., BRIDSON, K., BYROM, J., Y MEDWAY, D. (2008). "Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy". *International Journal of Retail Distribution and Management*, Vol. 36, nº 4, pgs. 260-280.
- FERDOWS, K.; LEWIS, M.; MACHUCA, J.A.D. (2003). "Zara". *Supply Chain Forum*, Vol. 4, nº 2, pgs. 62-67.
- FOSCHT, T., SWOBODA, B. Y MORSCHETT, D. (2006). "Electronic Commerce-Based Internationalization of Small Niche-Orientated Retailing Companies: The Case of Blue Tomato and the Snowboard Industry". *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, nº 7, pgs. 556-87.
- GABRIELSSON, M. (2005). "Branding strategies of born globals". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 3, nº 2, pgs. 199-222.
- GABRIELSSON, M., Y KIRPALANI, V.H.M. (2004). "Born globals: how to reach new business space rapidly". *International Business Review*, Vol. 13, pgs. 555-571.
- GANDOLFI, F. Y STRACH, P. (2009). "Retail Internationalization: Gaining Insights from the Wal-Mart Experience in South Korea". *Review of International Comparative Management*, Vol. 10, nº 1, pgs. 187-199.
- Grande, I. y Abascal, E. (2006): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, 8ª edición. ESIC, Madrid.

- Iniesta, M.A. y Sánchez, M. (2002): "Segmentando el mercado de servicios en función del compromiso de los consumidores", *Revista Española de Investigación e Marketing ESIC* 6 (1), pp. 85-106.
- JOHANSON, J., Y VAHLNE, J-E. (1990). "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, Vol. 7, nº 4, pgs. 11-24.
- KASS, G.V. (1980). "An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data". *Applied Statistics*, Vol. 29, pgs. 119-127.
- KNIGHT, G.A. Y CAVUSGIL, S.T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, nº 1, pgs. 124-141
- KUEMMERLE, W. (2005). "The Entrepreneur's Path to Global Expansion". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, nº 2, pgs. 41-49.
- LOPEZ, C. Y FAN, Y. (2009). "Internationalisation of the Spanish fashion brand Zara". *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 13, nº 2, pgs. 279-296.
- MAGIDSON, J. (1993). *SPSS for Windows: CHAID*, release 6.0. Chicago: SPSS Inc.
- MAZAIRA, A.; GONZÁLEZ, E., Y AVENDAÑO, R. (2003). "The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case". *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, nº 4, pgs. 220-229.
- MOORE, C. Y BURT, S. (2007). "Developing a research agenda for the internationalization of fashion retailing". En HINES, T. Y BRUCE, M. (Eds.). *Fashion marketing: contemporary issues*. B.H., London (pp. 89-106). Chapter 5.
- MSI - Marketing Science Institute (2010): www.msi.org [Acceso: 13.05.2011]
- NORDÅS, H.K. (2008). "Gatekeepers to consumer markets: the role of retailers in international trade". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 18, nº 5, pgs. 449-472.
- O'GRADY, S., Y LANE, H. (1996). "The psychic distance paradox". *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, nº 2, pgs. 309-33.
- PALMER, M.; OWENS, M., Y DE KERVENOAE, R. (2010). "Paths of the least resistance: understanding how motives form in international retail joint venturing". *The Service Industries Journal*, Vol. 30, nº 6, pgs. 965-989.
- PALMER, M., Y QUINN, B. (2005). "An exploratory framework for analysing international retail learning". *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, nº 1, pgs. 27-52
- PETERSEN, B. Y WELCH, L.S. (2000). "International retailing operations: Downstream entry and expansion via franchising". *International Business Review*, Vol. 9, nº 4, pgs. 479-496.
- SCHAFER, C.M. Y GREEN, P.E. (1998). "Cluster based market segmentation: some further comparisons of alternative approaches", *Journal of Market Research Society*, Vol. 40, pp. 155-163.
- SERVERA, D.; FUENTES, M.; GIL, I. Y BERENGUER, G. (2006). "Tecnologías de la información y la comunicación y calidad de servicio logístico: Una aproximación para el análisis de grupos", *Libro de Actas XVIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Almería.
- THAI, M.T., Y CHONG, L.C. (2008). "Born-global: The case of four Vietnamese SMEs". *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 6, nº 2, pgs. 72-100.
- TOKATLI, N., Y KIZILGÜN, Ö (2009). "From manufacturing garments for ready-to-wear to designing collections for fast fashion: evidence from Turkey". *Environment and Planning A*, Vol. 41, pgs. 146-162.
- VIDA, I., Y FAIRHURST, A. (1998). "International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 3, pgs. 143-151.
- WARREN, L.; PATTON, D., Y BREM, D. (2009). "Knowledge acquisition processes during the incubation of new high technology firms". *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 5, nº 4, pgs. 481-495.
- WIGLEY, S.M.; MOORE, C.M. Y BIRTWISTLE, G. (2005). "Product and brand: Critical success factors in the internationalisation of a fashion retailer". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, nº 7, pgs. 531-544.