

# Magnitud e intensidad de la internacionalización de la gran distribución minorista: una comparativa internacional

## MAGNITUDE AND INTENSITY OF THE INTERNATIONALIZATION OF THE LARGE DISTRIBUTION RETAILER: AN INTERNATIONAL COMPARISON

**ABSTRACT:** In recent years, there has been a marked trend towards internationalization by large retail companies. The literature stresses that this process of internationalization of distribution presents differential characteristics compared to the expansion of foreign markets by manufacturers. However, differences in the tendency towards internationalization among different types of retailers have until now received little attention. Thus the objective of this work is to study the magnitude and intensity of the process of internationalization of the main European distribution channels through a comparative analysis of the main French, British and Spanish flagship stores. Through a combination of diverse methods (frequency and contingency tables, variance analysis and regression analysis) evidence is obtained in favor of the relationship between diverse characteristics of the company and its results with respect to its degree of internationalization. Specifically, the company's country of origin and the sector of activity in which it operates significantly influence the tendency of a commercial company towards internationalization. In contrast, variables traditionally associated with internationalization of a manufacturing company, such as its size, do not appear to have a significant influence on a retailer's tendency towards international expansion.

**KEYWORDS:** distribution, internationalization, characteristics of the company, results

## IMPORTANCE ET INTENSITÉ DE L'INTERNATIONALISATION DE LA GRANDE DISTRIBUTION AU DÉTAIL : UNE COMPARAISON INTERNATIONALE

**RÉSUMÉ :** Une forte tendance vers l'internationalisation des grandes entreprises de vente au détail est observée durant ces dernières années. Les études effectuées signalent que ce processus d'internationalisation de la distribution présente des caractéristiques différentielles concernant l'expansion sur les marchés extérieurs effectuée par les fabricants. Cependant, les différences dans la propension à l'internationalisation de différents types de distribution au détail n'ont pas encore été profondément étudiées. C'est pourquoi, l'objectif du présent travail est d'étudier l'importance et l'intensité du processus d'internationalisation des principales chaînes de distribution européennes, par une analyse comparative des principales chaînes françaises, britanniques et espagnoles. Par le biais de la combinaison de différentes méthodes (tables de fréquence et de contingence, analyse de la variante et analyse de régression), une relation évidente est obtenue entre les diverses caractéristiques de l'entreprise et ses résultats concernant son niveau d'internationalisation. De façon plus concrète, le pays d'origine de l'entreprise et son secteur d'activité ont une influence significative sur la propension de l'entreprise commerciale à l'internationalisation. Par contre, les variables qui traditionnellement sont en rapport avec l'internationalisation de l'entreprise fabricante, telles que la grandeur de celle-ci, ne semblent pas exercer une influence significative sur la propension à l'expansion internationale de la distribution au détail.

**MOTS-CLÉFS :** distribution, internationalisation, caractéristiques de l'entreprise, résultats.

## MAGNITUDE E INTENSIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA: UMA COMPARAÇÃO INTERNACIONAL

**RESUMO:** Nos últimos anos tem se observado uma marcada tendência à internacionalização por parte das grandes empresas varejistas. A literatura destaca que este processo de internacionalização da distribuição apresenta características diferenciais com respeito à expansão nos mercados exteriores por parte de fabricantes. Sem embargo, as diferenças na propensão à internacionalização entre distintos tipos de varejistas ainda tem recebido escassa atenção. Por isso, o objetivo do presente trabalho é estudar a magnitude e intensidade do processo de internacionalização das principais cadeias de distribuição européias, através de uma análise comparativa das principais experiências francesas, britânicas e espanholas. Através da combinação de diversos métodos (tabelas de frequência e contingência, análise da variação e análise de regressão), obtém-se evidência a favor da relação entre diversas características da empresa e seus resultados, com relação ao seu grau de internacionalização. Em concreto, o país de origem da empresa e o setor de atividade no qual opera influem significativamente na propensão da empresa comercial à internacionalização. Por outro lado, variáveis tradicionalmente relacionadas com a internacionalização da empresa fabricante, como o tamanho, parecem não exercer uma influência significativa sobre a propensão à expansão internacional do varejista.

**PALAVRAS CHAVE:** distribuição, internacionalização, características da empresa, resultados.

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M31.

RECIBIDO: enero de 2010 APROBADO: octubre de 2010

CORRESPONDENCIA: Facultad de Economía, Depto. Comercialización e Investigación de Mercados. Avda. de los naranjos, s/n. 46022. Valencia, España.

CITACIÓN: Mollá-Descals, A., Frasquet, M., & Ruiz-Molina, E. (2011) Magnitud e intensidad de la internacionalización de la gran distribución minorista: una comparativa internacional. *Innovar*, 21(39), 53-65.

### Alejandro Mollá-Descals

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Valencia.  
Correo electrónico: alejandro.molla@uv.es

### Marta Frasquet

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Valencia.  
Correo electrónico: marta.frasquet@uv.es

### María Eugenia Ruiz-Molina

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesora Titular de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Valencia.  
Correo electrónico: m.eugenia.ruiz@uv.es.

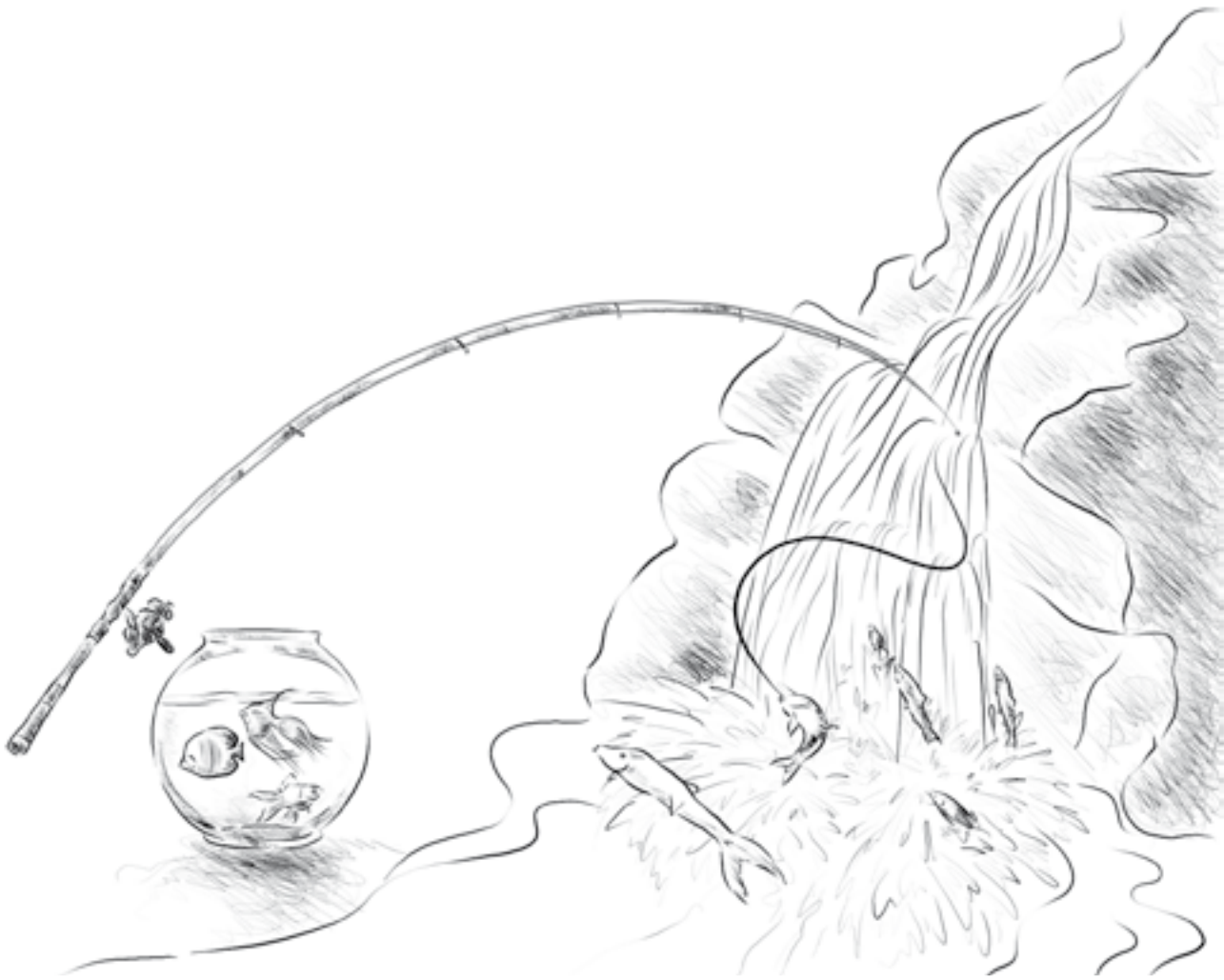
**RESUMEN:** En los últimos años se observa una marcada tendencia hacia la internacionalización por parte de las grandes empresas minoristas. La literatura destaca que este proceso de internacionalización de la distribución presenta características diferenciales con respecto a la expansión en los mercados exteriores por parte de fabricantes. Sin embargo, las diferencias en la propensión a la internacionalización entre distintos tipos de minoristas aún ha recibido escasa atención. Por ello, el objetivo del presente trabajo es estudiar la magnitud e intensidad del proceso de internacionalización de las principales cadenas de distribución europeas, a través de un análisis comparativo de las principales enseñas francesas, británicas y españolas. A través de la combinación de diversos métodos (tablas de frecuencias y de contingencia, análisis de la varianza y análisis de regresión), se obtiene evidencia a favor de la relación entre diversas características de la empresa y sus resultados con respecto a su grado de internacionalización. En concreto, el país de origen de la empresa y el sector de actividad en el que opera influyen significativamente en la propensión de la empresa comercial hacia la internacionalización. En cambio, variables tradicionalmente relacionadas con la internacionalización de la empresa fabricante, como el tamaño, no parecen ejercer una influencia significativa sobre la propensión a la expansión internacional del minorista.

**PALABRAS CLAVE:** distribución, internacionalización, características de la empresa, resultados.

## 1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

Una de las tendencias más marcadas en la evolución del sector minorista es el incremento de la concentración empresarial y, por tanto, del tamaño de las empresas. Las grandes empresas minoristas, en la búsqueda constante del crecimiento, cada vez más optan por la salida a los mercados exteriores, apoyándose en el proceso de globalización, pero también contribuyendo al mismo.

<sup>1</sup> Este estudio se realizó con el apoyo financiero prestado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, Ref. ECO2009-08708.



La internacionalización de la empresa minorista es cada vez más evidente, planteándose como una opción de crecimiento, y también como una necesidad en un escenario en el que el mercado doméstico muestra niveles crecientes de competencia y de saturación comercial. Así, aumenta la base de empresas que internacionalizan sus actividades, no limitándose ya a los grandes minoristas. También aumenta la amplitud y la intensidad del proceso de internacionalización, y con ello su complejidad. Las empresas operan en un número mayor de países y más lejanos, e internacionalizan un número creciente de actividades de la cadena de valor, resultando implicados variados *stakeholders* desde empleados, proveedores, clientes, propietarios, competidores y poderes públicos. Esta creciente complejidad incrementa el riesgo de fracaso. El éxito en el mercado doméstico puede no ser trasladable a todos los mercados si el grado de adaptación de los procesos minoristas no se gestiona adecuadamente.

La internacionalización de la distribución detallista es un proceso que difiere en gran medida de la internacionalización

de la producción, como señalan Dawson (1994) y Dawson *et al.* (2008), ya que la idiosincrasia de las actividades minoristas supone diferentes objetivos y desafíos. Estas diferencias implican que los conceptos académicos que se han desarrollado para estudiar la internacionalización de los fabricantes son de limitada aplicabilidad para explicar la internacionalización de los minoristas.

Según Burt *et al.* (2008), en la literatura sobre internacionalización minorista de las últimas dos décadas, por encima de los diferentes marcos y enfoques propuestos, dos temas emergen de forma consistente: la dimensión geográfica de la internacionalización (incluyendo el modo de entrada), y el grado de receptividad o adaptación a las condiciones de los mercados locales. En este sentido, desde diversos trabajos se plantea la necesidad de profundizar la investigación en el ámbito de la internacionalización del comercio minorista (Burt *et al.*, 2008; Dawson *et al.*, 2008), especialmente por lo que respecta a los efectos de la internacionalización sobre los resultados de la empresa (Etgar y Rachman-Moore, 2010).

El presente trabajo busca analizar la magnitud e intensidad del proceso de internacionalización de las principales cadenas de distribución francesas, británicas y españolas, a través de un estudio cuantitativo, en el que se analiza la incidencia de las distintas características (tamaño, actividad, formato comercial y resultados) de los principales minoristas británicos, franceses y españoles en su grado de internacionalización, y el nivel de penetración de la competencia extranjera en el sector del comercio minorista.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CUESTIONES POR INVESTIGAR

La saturación de los mercados nacionales, el deseo de incrementar las ventas y la rentabilidad (Evans *et al.*, 2008) y de diversificar la base de clientes (Vida y Fairhurst, 1998) han sido señalados como fuerzas motivadoras de la expansión internacional del minorista. Sin embargo, sigue existiendo un gran número de minoristas que operan exclusivamente en el territorio nacional (Dragun, 2003), mientras que un creciente número de empresas "nacen" globales, y actúan desde sus inicios en diversos mercados (Andersson *et al.*, 2006). Con el fin de explicar este complejo panorama, parte de la literatura en el ámbito de la internacionalización se centra en dos grandes ámbitos: los factores facilitadores de la expansión internacional del minorista y los resultados de dicha estrategia de internacionalización.

Entre los primeros, se ha señalado una serie de factores que pueden explicar la propensión de la empresa minorista

a internacionalizarse, a saber: país de origen (Alexander, 1990, 1997), país de destino (Burt y Carralero-Encinas, 2000; Bianchi y Arnold, 2004), sector de actividad minorista (Gandolfi y Strach, 2009), tamaño de la empresa (Colla, 2001; Hutchinson *et al.*, 2005; Dawson *et al.*, 2008), y uso del comercio electrónico (Berry y Brock 2004; Foscht *et al.*, 2006; Alexander y Doherty, 2009).

Por lo que respecta a los efectos de la internacionalización sobre los resultados, diversos trabajos señalan que, a pesar de la popularidad de la internacionalización del comercio minorista, las dificultades financieras de las enseñas internacionales no son un fenómeno poco frecuente (Burt *et al.*, 2004; Gandolfi y Strach, 2009), siendo aún escaso el número de trabajos que analizan la relación entre la internacionalización del minorista y sus resultados (Etgar y Rachman-Moore, 2010).

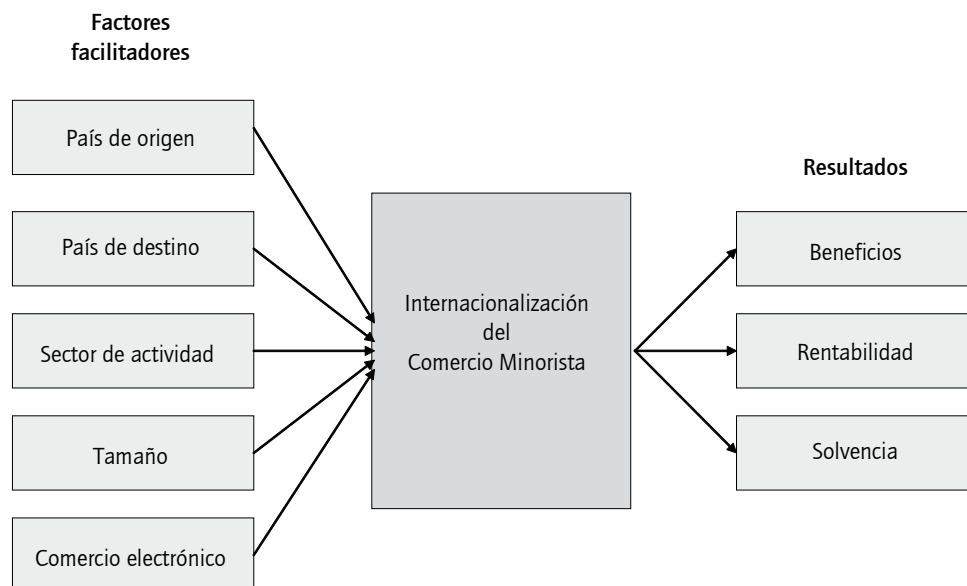
La figura 1 resume los factores facilitadores y los resultados de la internacionalización del comercio minorista.

Partiendo de la literatura existente, se plantea una serie de cuestiones por investigar a partir de la revisión de la literatura sobre los aspectos anteriormente señalados.

### 2.1 Internacionalización y país de origen

Entre las motivaciones para la internacionalización de tipo macroeconómico se ha señalado la existencia de factores de tipo *push*, que emanan del propio mercado, y de tipo *pull*, que se referirían a las condiciones del país de origen

FIGURA 1. Marco teórico: factores facilitadores y resultados de la internacionalización del comercio minorista.



Fuente: elaboración propia.

(Alexander, 1995; Wrigley, 1989). Entre los factores de tipo *push*, se han señalado la saturación de los mercados nacionales, las escasas perspectivas de crecimiento en el país de origen, o la mayor rentabilidad de los mercados extranjeros en comparación con los nacionales (Alexander, 1990, 1997; Treadgold y Davies, 1988). Por ello, en la medida en que dichos factores *push* se den en distinto grado en los países de origen de las empresas minoristas, se empiezan a encontrar diferencias entre países en la propensión de sus minoristas a internacionalizar su actividad.

**Cuestión por investigar 1:** *¿Difiere la propensión del minorista a la internacionalización en función del país de origen?*

## 2.2 Internacionalización y país de destino

Si bien los distribuidores internacionales pueden importar productos de su país de origen e influir así en la balanza comercial, muchos distribuidores, especialmente en el sector de alimentos, establecen relaciones con los proveedores locales, siendo fundamentales para el éxito la interacción de la empresa minorista internacional con el entorno y la capacidad de adaptar los procesos minoristas al entorno (Dawson *et al.*, 2008).

Diversos trabajos, como los de Burt y Carralero-Encinas (2000) y Bianchi y Arnold (2004), subrayan la importancia de la adaptación de la empresa minorista a las normas culturales y sociales. Adicionalmente, se deben tomar en consideración el papel de la legislación y otras normas administrativas, porque si bien esas medidas nunca han sido explícitamente hostiles a las inversiones extranjeras, han impuesto restricciones a la distribución más moderna y a las grandes superficies, elevando las barreras a la entrada de empresas extranjeras (Colla, 2001).

De este modo, cabe esperar la presencia de pautas distintas en ambos procesos, teniendo un mayor peso el aspecto cultural en la internacionalización de la distribución en comparación con la internacionalización de la fabricación. Por ello, se supone una débil correspondencia entre los principales países de origen y destino de los distribuidores y los observados para el tráfico de mercancías, cobrando una mayor importancia los aspectos relacionados con la cercanía cultural en el caso de la internacionalización de la distribución minorista. Adicionalmente, puesto que las restricciones para la entrada de distribuidores extranjeros han sido suprimidas por la Unión Europea, se espera una mayor presencia de empresas distribuidoras procedentes de países del entorno geográfico, económico, político y cultural más cercano.

**Cuestión por investigar 2:** *¿Existe coincidencia entre los mercados objetivo de fabricantes y de minoristas?*

## 2.3 Internacionalización y tipo de sector

En términos generales, es más fácil la internacionalización de un producto industrial que de un servicio comercial. Por tal razón es más fácil la internacionalización de la distribución no alimentaria en pequeñas superficies de venta, mientras que la superior influencia de las diferencias culturales en la alimentación supone un obstáculo a la uniformización de los surtidos y la consecución de economías de escala en lo relativo a aprovisionamientos (Alexander y Doherty, 2009; Colla, 2001).

Adicionalmente, entre los factores que han impulsado a las empresas a traspasar las fronteras de su país de origen se han señalado la saturación de los mercados nacionales, la aparición de huecos de mercado o segmentos no explotados en otros mercados que las enseñas nacionales no han podido o sabido explotar o la mayor rentabilidad de los mercados extranjeros en comparación con los nacionales (Alexander, 1990, 1997; Treadgold y Davies, 1988). En la medida en que existe distinto grado de desarrollo en distintos sectores o mercados dentro de una economía, cabe esperar desigual presencia de distribuidores internacionales.

Por otra parte, el tipo de producto comercializado puede representar algunas limitaciones en su proceso de internacionalización. Así, mientras que los productos basados en la tecnología pueden ser ampliamente aceptados en distintos países, los productos de alimentación o cosméticos parecen estar íntimamente conectados a cuestiones de tipo cultural (Gandolfi y Strach, 2009). Así, se espera que la presencia de los distribuidores en mercados exteriores difiera en función del sector de actividad, siendo mayor en el comercio no alimentario frente al resto.

**Cuestión por investigar 3:** *¿Difiere el grado de internacionalización del minorista en función de la actividad de distribución?*

## 2.4 Internacionalización y tamaño

Pese a que diversos marcos conceptuales, como el de Alexander y Doherty (2009), recogen, e incluso enfatizan, el potencial internacional de las pequeñas empresas, el tradicional tamaño pequeño y medio de los establecimientos comerciales ha sido considerado como un obstáculo a la internacionalización (Colla, 2001), si bien la influencia de este factor es cada vez menor (Dawson *et al.*, 2008). En este sentido, Hutchinson *et al.* (2005) señalan

que un minorista internacional de éxito no tiene por qué tener necesariamente un gran tamaño. Frente a estrategias de entrada en mercados internacionales de alto coste, tales como la adquisición o la propiedad mayoritaria de establecimientos minoristas en el país de destino, se han señalado otras vías alternativas de inferior coste como *joint-ventures*, franquicias y concesiones dentro de establecimientos comerciales (Treadgold, 1988), que pueden ser asumibles por pequeñas y medianas empresas de reducidos recursos. En particular, las franquicias han sido ampliamente utilizadas en la expansión internacional del minorista (Petersen y Welch, 2000; Doherty, 2007), al no requerir inversión de capital.

No obstante, cabe esperar que las empresas de mayor tamaño, al disponer de mayores recursos financieros, estén presentes en mayor número de países y continentes que las de menor tamaño.

**Cuestión por investigar 4:** *¿Se internacionalizan más los minoristas grandes que los pequeños?*

## 2.5 Internacionalización y comercio electrónico

Por tradición, se ha señalado a los distribuidores internacionales como responsables de la introducción de nuevos formatos comerciales, como fue el caso de los hipermercados y de las grandes superficies especializadas en España, de la mano de las grandes enseñas de la distribución comercial francesa (Colla, 2001). El comercio electrónico, en la medida en que constituye para los minoristas una nueva forma de llegar al consumidor, ha sido reconocido como un importante facilitador de la expansión internacional (Berry y Brock 2004; Foscht *et al.*, 2006). Así, Alexander y Doherty (2009) señalan la oportunidad que esta forma de comercialización supone para que las empresas pequeñas se inicien en el proceso internacional, si bien es más frecuente la utilización de una distribución multicanal que incluye las ventas a través de Internet.

Por otra parte, las páginas web de los minoristas tradicionales se están convirtiendo en importantes generadoras de tráfico para los establecimientos físicos. Así, las sinergias entre la tienda *on* y *off-line* no radican simplemente en la búsqueda de información antes de realizar la compra en el establecimiento, sino que ambos entornos deben ser integrados en una estrategia multicanal más amplia (Colla, 2004). Así, se espera encontrar una mayor intensidad de uso del comercio electrónico por parte de los minoristas extranjeros en comparación con los nacionales.

**Cuestión por investigar 5:** *¿Son las empresas internacionales las que utilizan en mayor medida el comercio electrónico?*

## 2.6 Internacionalización y resultados

Uno de los principales factores de atracción a la expansión internacional es la búsqueda de una mayor rentabilidad en los mercados exteriores (Alexander, 1990, 1997; Treadgold y Davies, 1988). Como se comentó, la internacionalización se concibe como un proceso de aprendizaje, por lo que cabe esperar que las lecciones aprendidas de las experiencias buenas y malas en los mercados exteriores permitan mejorar la *performance* internacional y doméstica. Es por ello que en la actualidad operar a escala internacional no se considera como un factor clave de éxito, sino más bien como un elemento clave de no fracaso para los grandes minoristas (Dawson *et al.*, 2008). Sin embargo, Dragun (2003) sostiene que la relación entre la intensidad del proceso de globalización y los resultados no es lineal. Así, señala que obtienen mejores resultados las empresas globales y las centradas en su territorio, en comparación con los distribuidores que han alcanzado un grado de expansión internacional intermedio.

De forma similar, Etgar y Rachman-Moore (2010) señalan que aquellos minoristas que siguen una estrategia de expansión global, abriendo establecimientos tanto en países del entorno como alejados geográficamente, obtienen mejores resultados en términos de ventas que las enseñas de comercio minorista que limitan su proceso de internacionalización a los mercados más próximos. No obstante, los autores señalan diferencias en función del surtido de producto comercializado por el minorista, y plantean la necesidad de continuar investigando la relación entre internacionalización y resultados del minorista.

**Cuestión por investigar 6:** *¿Son las empresas con presencia en mayor número de países las que obtienen mejores resultados?*

## 3. METODOLOGÍA

Con el fin de analizar el fenómeno de la internacionalización de las empresas minoristas, se tomaron en consideración tres países pertenecientes a la Unión Europea cuyos minoristas están presentes en gran número de mercados y que, si bien se trata de mercados cercanos geográficamente, pueden presentar importantes diferencias de tipo cultural. En concreto, el estudio de la internacionalización del comercio minorista en España, Reino Unido y Francia, planteando una metodología caracterizada por un enfoque comparativo. El análisis se basa en datos secundarios obtenidos a partir de la base de datos Amadeus (*Analyse Major Databases from European Sources*), que contiene los informes anuales de las más importantes empresas europeas. La unidad de análisis es la unidad estratégica de

negocio, así que en el caso de que se trate de una empresa multi-especialista, se identificarán las cadenas que la constituyen y el análisis se centrará en una o varias de ellas.

A partir de la base de datos Amadeus se seleccionan las principales empresas cuyo código CNAE principal es 52 (comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores) en función de su volumen de facturación en el último ejercicio, tanto en España como en Francia y Reino Unido. Para limitar esta muestra a las empresas minoristas dedicadas a la distribución de bienes físicos y recoger información relevante por enseña comercial, a las empresas del listado resultante se les aplica una serie de filtros, por los cuales se procede a eliminar:

- Las empresas distribuidoras no orientadas al consumidor final, sino a empresas.
- Las empresas de servicios (consultoría, reparación, ...).
- Las empresas fabricantes que venden sus productos principalmente a través de comercios minoristas independientes a la empresa (p. ej., Salvat Ediciones).
- Las empresas ya consideradas con la misma enseña para un volumen de facturación superior (p. ej., Fnac Relais, Fnac Paris...).
- Las empresas dedicadas a la explotación de una enseña de distribución en régimen de franquicia, si coexisten con otras empresas dedicadas a la explotación de la misma franquicia o a tiendas propias del mismo minorista (p. ej., las diversas empresas dedicadas a la explotación de la enseña E. Leclerc en España).
- Grupos empresariales que no ofrecen resultados desagregados por enseñas (p. ej., DSG, empresa propietaria de las enseñas PC World, Dixons, Currys, Equanet y Pixmanía).
- Las empresas que se encuentran en fase de concurso de acreedores.

Tras aplicar estos filtros, se seleccionaron las cien primeras compañías en cada uno de los tres países (España, Francia y Reino Unido). Para cada una de las empresas se recogen, además de los datos económico-financieros facilitados por la base de datos Amadeus, detalles acerca del tipo de producto distribuido, considerando para ello seis categorías, a saber: 1) alimentos, bebidas, higiene personal y limpieza en establecimientos no especializados; 2) grandes almacenes o comercio no especializado de no alimentación; 3) textil y calzado; 4) muebles, bricolaje y decoración; 5) electrónica y electrodomésticos; 6) otro comercio especializado. Adicionalmente, se clasificó a la empresa en función de la

forma de distribución en tres categorías: sólo distribución a través de establecimientos físicos, sólo a distancia (comercio electrónico o por correspondencia), y a través de la combinación de tienda física y virtual. Por último, se caracterizó la empresa minorista en función de su origen (nacional o extranjero) y del número de países extranjeros y continentes en los que dispone de establecimientos. Estas informaciones se averiguaron a través de la consulta de las páginas web corporativas de las distintas compañías.

Por lo que respecta al análisis de los datos, con el fin de obtener evidencia para responder a los temas planteados, se elaboraron tablas de frecuencias y de contingencia, se utilizó el análisis de la varianza (Anova) y se estimaron diversas ecuaciones para hallar aquella con mejor grado de ajuste a los datos. Las tablas de frecuencias y las tablas de contingencia permiten resumir el número de casos observados sobre el total para cada uno de los valores de las variables consideradas. En cambio, el análisis de la varianza se emplea para contrastar la existencia de diferencias significativas entre dos grupos (p. ej., minoristas con presencia internacional frente a minoristas que operan únicamente en territorio nacional) en cuanto a una o varias variables (p. ej., margen de beneficios). Para la realización de estos análisis se utilizó el paquete de análisis estadístico SPSS versión 15.

## 4. RESULTADOS

En el presente apartado, a partir del análisis de los datos obtenidos, se trata de dar respuesta a los distintos aspectos planteados.

En primer lugar, por lo que respecta a la relación entre internacionalización y país de origen, los autores de esta investigación se cuestionaron si difiere la propensión del minorista a la internacionalización en función del país de origen, y para hallar una respuesta contrastaron la independencia entre país de origen y presencia internacional (tabla 1).

**TABLA 1. Presencia internacional en función del país de origen del minorista.**

País de origen del minorista	Presencia internacional	
	Sí	No
Francia	69	31
España	50	50
Reino Unido	52	48
<b>Total</b>	<b>171</b>	<b>129</b>

Chi-cuadrado de Pearson: 8,894 (p-valor: 0,012)

Fuente: elaboración propia a partir de Amadeus y páginas web de los minoristas.

**TABLA 2. Exportaciones, importaciones, PIB y coeficiente de apertura exterior.**

	Exportaciones (1000 mill. euros)	Importaciones (1000 mill. euros)	PIB (1000 mill. euros)	Coficiente de apertura (%)
Francia	408,4	469,8	1950,08	22,52
España	193,9	281,6	1095,16	21,71
Reino Unido	315,7	432,7	1816,09	20,60

Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat.

**TABLA 3. País de origen de los cien principales minoristas en Francia, España y Reino Unido (2008).**

País de destino	País de origen			
	Francia	España	Reino Unido	Otros
Francia	81	1	4	14
España	15	75	1	9
Reino Unido	2	1	80	17

Fuente: elaboración propia a partir de Amadeus y páginas web de los minoristas.

Efectivamente, la presencia internacional o no del minorista no es independiente del país de origen, siendo significativamente mayor la propensión a la internacionalización entre las enseñas francesas en comparación con las españolas y las británicas. Así, 69 de las 100 primeras empresas minoristas francesas tienen presencia más allá de sus fronteras, frente a un 52% y un 50% del Reino Unido y España, respectivamente.

Este hecho podría deberse, entre otros, a la mayor apertura de la economía francesa a relacionarse comercialmente con otros países. Para contrastar esta idea se calculó el coeficiente de apertura exterior de cada una de las economías objeto de estudio, obtenido como el porcentaje que representan los flujos comerciales totales medios (suma de importaciones y exportaciones dividida entre dos) con respecto al PIB (tabla 2).

Con base en el coeficiente de apertura, se observa que Francia es el país con mayor grado de apertura al exterior, lo que resulta consistente con la mayor propensión que muestran sus empresas minoristas a establecerse en otros mercados. No obstante, otras razones podrían explicar esta marcada tendencia a la internacionalización por parte de los minoristas franceses, como razones de tipo geográfico, por la posición central de Francia y el elevado número de países con los que comparte fronteras, así como factores competitivos internos, al ser Francia un país que ha desarrollado numerosas innovaciones en los formatos comerciales. Por tanto, se puede entender que hay una serie de factores de tipo *push* que difieren entre países, en la línea de Alexander (1990, 1997) y Treadgold y Davies (1988).

En lo relativo a la segunda cuestión planteada (*¿Existe coincidencia entre los mercados objetivo de fabricantes y de*

*minoristas?*), se examinó el país de origen de los principales minoristas en los tres países objeto de estudio (tabla 3).

Si bien Francia destacaba, según los análisis anteriores, por el gran número de minoristas con presencia internacional y por el superior coeficiente de apertura externa, al examinar el país de origen de los cien principales minoristas, cabe resaltar que presenta el mayor número de empresas nacionales, en comparación con España y Reino Unido. España es, en cambio, el país con mayor presencia de minoristas extranjeros entre las cien primeras empresas.

Por lo que respecta a la nacionalidad de las empresas de distribución extranjeras, en el caso de Francia se destacan las empresas inglesas, estadounidenses, suizas, suecas, belgas y alemanas. En cuanto a los minoristas extranjeros con presencia en España, de las 25 empresas extranjeras que figuran entre los cien principales distribuidores en España, 15 tienen origen francés (Carrefour, Alcampo, Sabeco/Simply, Leroy Merlin, Decathlon, Champion, Fnac, Aki, Conforama, Marionnaud, Pimkie, Brico Dépôt, Kiabi, Sephora y Promod), siendo seguidos de los minoristas alemanes (Lidl, Schlecker, Bijou Brigitte y Plus) y, en menor medida, por estadounidenses, suecos y británicos.

En cuanto a los cien primeros minoristas en el Reino Unido, existe masiva presencia de distribuidores estadounidenses entre las enseñas extranjeras. En cambio, sólo una firma española, Zara, figura entre los cien principales distribuidores de Francia y Reino Unido.

Con el fin de evaluar la correspondencia entre la presencia de minoristas internacionales en los mercados francés, español y británico, y los flujos comerciales de los mismos, la tabla 4 muestra el ranking de países en función del destino y el origen de las transacciones comerciales.

**TABLA 4. Ranking de países de destino de exportaciones y origen de importaciones de mercancías en función de valor en millones de euros (enero-diciembre 2008).**

	España		Francia		Reino Unido	
<b>Destino exportaciones</b>						
1	Francia	33.236,45	Alemania	58.586,08	Estados Unidos	43.236,09
2	Alemania	19.241,54	Italia	35.782,06	Alemania	35.839,84
3	Portugal	15.848,80	España	34.116,52	Holanda	24.385,82
4	Italia	14.467,36	Reino Unido	31.912,83	Francia	23.452.47,00
5	Reino Unido	12.165,70	Bélgica	31.218,51	Irlanda	23.407,28
6	Estados Unidos	7.628,81	Estados Unidos	23.744,43	Bélgica	16.467,94
7	Holanda	5.730,88	Holanda	17.082,03	España	12.675,01
8	Bélgica	5.426,93	Suiza	11.937,29	Italia	11.754,49
9	Marruecos	3.544,96	China	8.983,18	Suecia	6.429,56
10	Turquía	2.929,84	Rusia	7.008,76	China	6.106,71
<b>Origen de importaciones</b>						
1	Alemania	39.568,36	Alemania	86.109,30	Alemania	56.180,79
2	Francia	30.320,29	Bélgica	56.053,16	Estados Unidos	37.441,33
3	Italia	20.234,42	Italia	39.495,59	China	32.704,79
4	China	17.097,06	España	32.844,61	Holanda	31.787,17
5	Reino Unido	12.494,60	Holanda	32.729,76	Francia	29.061,26
6	Holanda	12.149,11	Reino Unido	24.367,84	Noruega	25.675,00
7	Estados Unidos	9.372,44	Estados Unidos	20.525,91	Bélgica	20.294,24
8	Bélgica	9.031,42	China	19.142,74	Italia	17.679,66
9	Portugal	8.932,09	Rusia	13.004,68	Irlanda	15.179,95
10	Rusia	7.388,88	Suiza	11.443,03	España	13.001,42

Fuente: elaboración propia a partir de Eurostat (2009).

Como se puede observar a partir de la comparación entre las tablas 3 y 4, de forma coherente con la tradicional importancia de las relaciones comerciales entre España y Francia, existe una importante presencia de las enseñas francesas entre las principales cadenas de distribución minorista en España. Sin embargo, pese a que los flujos comerciales entre España y Francia presentan valores muy similares, hay un claro desequilibrio a favor de la presencia de minoristas franceses en España en comparación con la importancia de los minoristas españoles en Francia.

Sin embargo, no existe coincidencia exacta en la importancia de la presencia de minoristas extranjeros y el origen de algunos de los flujos comerciales declarados por las partes. Así, a pesar de la importancia de China o Italia como socios comerciales de los tres países objeto de estudio, no se encuentra ningún minorista de estas nacionalidades entre los cien primeros distribuidores de los tres países analizados. Este resultado confirma el carácter distinto de la internacionalización en el ámbito del comercio de mercancías y de la distribución. En este sentido, los factores *pull* o de atracción hacia los distintos mercados pueden diferir en función de si se trata de una empresa fabricante o minorista.

En cuanto a la tercera cuestión, relativa a la internacionalización y el tipo de sector, considerando conjuntamente los 300 primeros minoristas de Francia, España y Reino Unido, se observa un predominio del comercio de alimentos, seguido de las enseñas de ropa y calzado (tablas 5 y 6). A partir de la clasificación de los minoristas según su origen en función del tipo de actividad (tabla 5), no existen diferencias significativas entre sectores. Sin embargo, cabe destacar que el 26,3% del comercio de muebles, bricolaje y decoración que operan en los mercados analizados son de origen extranjero, frente a sólo un 4% de los grandes almacenes.

**TABLA 5. Origen en función del tipo de actividad del minorista.**

Tipo de actividad	Origen	
	Nacional	Extranjero
Alimentos	66 (84,6%)	12 (15,4%)
Grandes almacenes	24 (96,0%)	1 (4,0%)
Textil/calzado	57 (77,0%)	17 (23,0%)
Muebles/bricolaje/decoración	28 (73,7%)	10 (26,3%)
Electrónica/electrodomésticos	16 (76,2%)	5 (23,8%)
Otro comercio especializado	46 (71,9%)	18 (28,1%)
Total	237 (79,0%)	63 (21,0%)

Chi-cuadrado de Pearson: 8,72 (p-valor: 0,121)

Fuente: elaboración propia a partir de Amadeus y páginas web de los minoristas.



Por otra parte, a partir de la tabla 6, se aprecia un comportamiento muy distinto en cuanto a su propensión a la internacionalización entre estos dos sectores. Así, mientras que un 81,1% de las principales enseñas de ropa se han establecido más allá de sus fronteras, sólo un 28,2% de los minoristas de alimentos han decidido internacionalizarse. Este resultado es coherente con las dificultades señaladas por Colla (2001) para la internacionalización del comercio de alimentos.

**TABLA 6. Presencia internacional en función del tipo de actividad del minorista.**

Tipo de actividad	Presencia internacional	
	Sí	No
Alimentos	22 (28,2%)	56 (71,8%)
Grandes almacenes	9 (36,0%)	16 (64,0%)
Textil/calzado	60 (81,1%)	14 (18,9%)
Muebles/bricolaje/decoración	24 (63,2%)	14 (36,8%)
Electrónica/electrodomésticos	13 (61,9%)	8 (38,1%)
Otro comercio especializado	43 (67,2%)	21 (32,8%)
Total	171 (57,0%)	129 (43,0%)

Chi-cuadrado de Pearson: 51,90 (p-valor: 0,000)

Fuente: elaboración propia a partir de Amadeus y páginas web de los minoristas.

Por tanto, se encuentran diferencias en cuanto al grado de internacionalización del comercio minorista en función del sector de actividad, de forma consistente con Gandolfi y Strach (2009).

La cuestión 4 se refiere a la relación entre internacionalización y tamaño (*¿Se internacionalizan más los minoristas grandes que los pequeños?*). Como lo muestra la tabla 7, no se observan correlaciones significativas ( $p < 0,05$ ) entre el tamaño de la empresa (medido en volumen de activos en 2008) y la presencia internacional de la compañía (medida en el número de países y de continentes en los que opera).

Adicionalmente, se compara el tamaño medio de las empresas que se internacionalizan frente a las que se limitan a operar en el mercado nacional. Si bien en los tres países analizados las empresas que se internacionalizan presentan un volumen de activos superior al de los minoristas que sólo operan a nivel nacional, las diferencias con respecto a estos no resultan ser estadísticamente significativas (tabla 8). Esta evidencia resulta consistente con la idea de que la internacionalización del minorista no requiere que éste disponga de un gran tamaño, según apuntan Hutchinson *et al.* (2005) y Dawson *et al.* (2008).

En lo que tiene que ver con el formato comercial (exclusivamente tienda física, sólo a distancia o una combinación de ambos), con el fin de tratar de dar respuesta a la cuestión relativa a la relación entre internacionalización y comercio electrónico, cabe destacar la presencia de importantes diferencias entre países, siendo España el país en donde existe un mayor número de minoristas, tanto nacionales como de origen extranjero, que sólo cuentan con tienda

**TABLA 7. Correlaciones entre número de países y continentes en los que tiene presencia el minorista, y tamaño**

	España		Francia		Reino Unido	
	N.º países	N.º continentes	N.º países	N.º continentes	N.º países	N.º continentes
Tamaño (activos en mill. euros)	0,039	0,079	0,032	0,103	0,035	0,071

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 8. Tamaño (volumen de activos en millones de euros) del minorista en función de su presencia en mercados internacionales: valores medios y contraste F de Anova.**

	España			Francia			Reino Unido		
	Sí	No	F	Sí	No	F	Sí	No	F
Tamaño (activos en mill. euros)	1.749,34	1.470,55	0,095	471,66	256,93	2,173	628,37	390,44	0,520

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 9. Formato comercial en función del origen del minorista.**

Formato	Francia		España		Reino Unido		Total
	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	
Sólo tienda física	42	9	54	18	21	9	153 (51,0%)
Sólo tienda virtual	9	4	3	1	7	2	26 (8,7%)
Tienda física + virtual	31	5	18	6	52	9	121 (40,3%)
Chi-cuadrado Pearson	1,85		0,00		2,95		

Chi-cuadrado de Pearson formato/país: 39,66 (p-valor: 0,000)

Fuente: elaboración propia a partir de Amadeus y páginas web de los minoristas.

**TABLA 10. Formato comercial en función de la presencia exclusivamente nacional o internacional del minorista.**

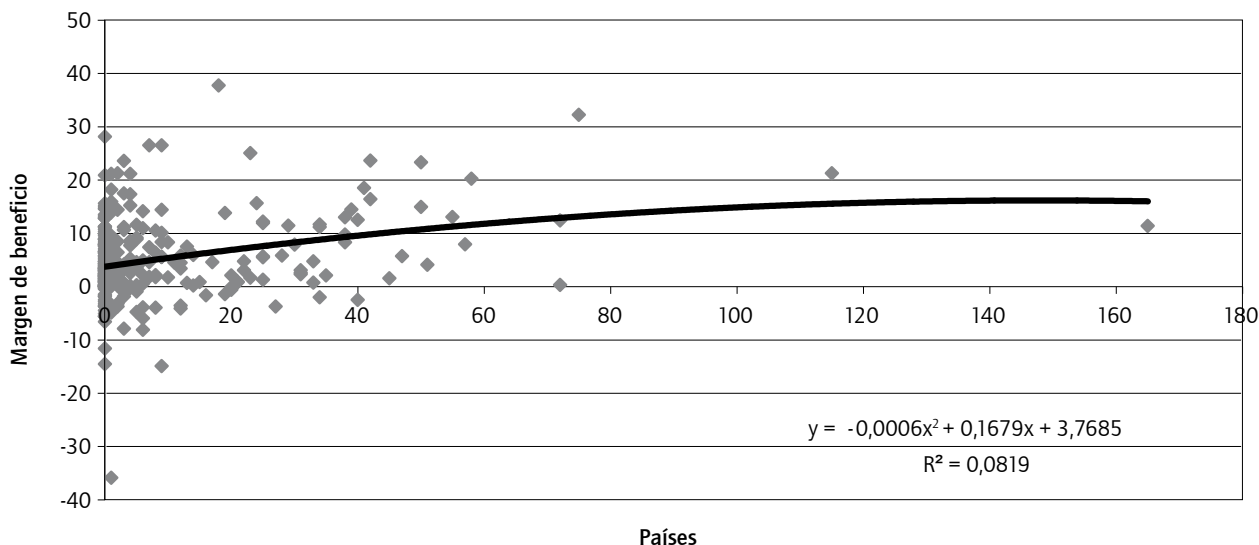
Formato	Francia		España		Reino Unido		Total
	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	
Sólo tienda física	16	35	39	33	18	12	153 (51,0%)
Sólo tienda virtual	4	9	1	3	7	2	26 (8,7%)
Tienda física + virtual	11	25	10	14	23	38	121 (40,3%)
Chi-cuadrado Pearson	0,01		2,17		7,52*		

\* Significativo (p < 0,05)

Chi-cuadrado de Pearson formato/país: 39,66 (p-valor: 0,000)

Fuente: elaboración propia a partir de Amadeus y páginas web de los minoristas.

**FIGURA 2. Margen de beneficio (año 2008) en función del número de países en donde tiene presencia el minorista.**



Fuente: elaboración propia.

física, mientras que en el Reino Unido un 61% de las enseñas ofrecen a sus clientes la posibilidad de realizar sus compras a través de dos canales: las tiendas tradicionales y el comercio electrónico (tabla 9).

Por otra parte, se observa que para los tres países objeto de estudio, los minoristas con presencia internacional utilizan la estrategia multicanal en mayor medida que las cadenas limitadas al territorio nacional (tabla 10), si bien estas diferencias sólo resultan ser estadísticamente significativas (p < 0,05) para el caso del Reino Unido. Por tanto, sólo se encuentra apoyo parcial al papel del comercio electrónico como facilitador de la expansión internacional.

Por último, se trata de responder a la pregunta acerca de si la internacionalización permite a la empresa minorista obtener mejores resultados. Para ello, en primer lugar, se estima la curva que mejor se adapte a las observaciones para los principales minoristas que operan en Francia, España

y Reino Unido. Dicha función resulta ser una ecuación de segundo grado (figura 2), que explica un 8,19% de la variabilidad del margen de beneficio.

Este resultado apoya parcialmente al obtenido por Dragun (2003), en lo referente a la no linealidad de la relación entre expansión internacional y resultado, si bien discrepa del mismo en el sentido de que, contrariamente a lo que Dragun sostenía, son las empresas que adoptan un grado de expansión intermedio las que obtienen mejores resultados en comparación con las que se restringen a su país de origen y las que siguen una estrategia global.

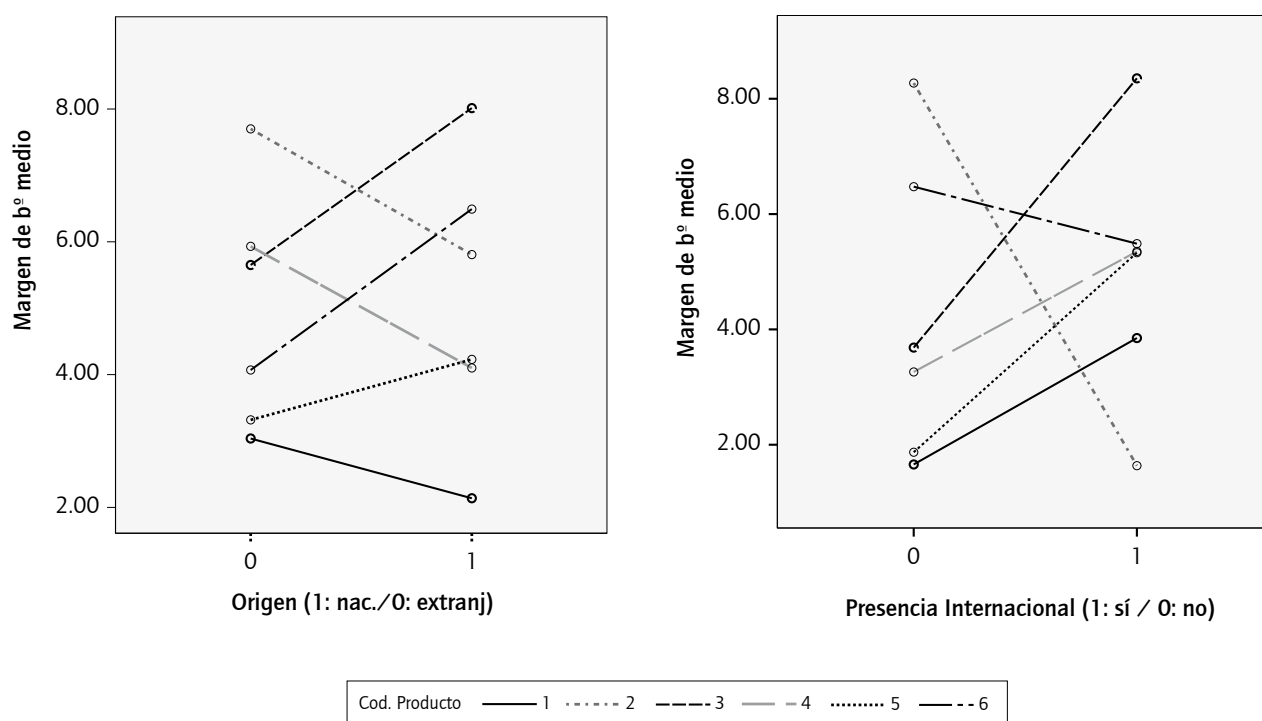
Dadas las diferencias que puede presentar el margen de beneficios entre sectores, se procede a calcular el margen de beneficio promedio para cada tipo de actividad y a comparar los resultados en función del origen (nacional o extranjero) y de la presencia internacional del minorista (tabla 11 y figura 3).

**TABLA 11. Margen de beneficio (año 2008) en función de origen, presencia internacional y tipo de actividad del minorista: valores medios y contraste F de Anova.**

Tipo de actividad	Origen			Presencia internacional		
	Nacional	Extranjero	F	Sí	No	F
1. Alimentos	2,14	3,04	0,15	3,85	1,66	1,42
2. Grandes almacenes	5,81	7,70	0,06	1,64	8,27	4,74*
3. Textil/calzado	8,01	5,65	1,33	8,35	3,68	4,63*
4. Muebles/bricolaje/decoración	4,10	5,93	0,45	5,35	3,26	0,72
5. Electrónica/electrodomésticos	4,23	3,32	0,06	5,33	1,87	1,11
6. Otro comercio especializado	6,49	4,07	1,38	5,49	6,47	0,26

\* Significativo ( $p < 0,05$ )  
Fuente: elaboración propia.

**FIGURA 3. Margen de beneficio (año 2008) en función de origen, presencia internacional y tipo de actividad del minorista.**



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, no se detecta la presencia de diferencias significativas entre los distribuidores en función de su origen nacional o extranjero para ninguno de los sectores considerados. En cambio, las tiendas de moda (textil y calzado) con presencia internacional obtienen márgenes superiores a las enseñas que operan sólo a nivel nacional. Sin embargo, para los grandes almacenes el patrón observado es el contrario, siendo los establecimientos con presencia únicamente en su país de origen los que alcanzan márgenes superiores. Por tanto, la relación entre internacionalización y resultados, medidos en términos de margen de beneficios, depende en gran medida de factores como el origen de la enseña o el tipo de actividad minorista.

## 5. CONCLUSIONES

La internacionalización del comercio minorista es un fenómeno complejo que se ve influido por gran número de factores. En primer lugar, la expansión internacional del minorista no es independiente del país de origen, siendo significativamente mayor la propensión a la internacionalización entre las enseñas francesas en comparación con las españolas y las británicas. En este sentido, si bien se encuentra cierta conexión entre el grado de apertura comercial y la internacionalización del comercio minorista, no hay una fuerte correspondencia en cuanto a los principales países de origen y el destino de los minoristas internacionales.

Esta evidencia apunta hacia la superior influencia de factores tales como la cercanía cultural, a la hora de explicar la selección de mercados por parte de las principales enseñanzas de la distribución.

Adicionalmente, la internacionalización del comercio minorista es desigual en función del sector de actividad del minorista. Las grandes enseñanzas de la moda presentan una mayor propensión a la internacionalización que otros distribuidores, como es el caso del comercio de alimentos. Es asimismo superior el uso del comercio electrónico y la estrategia multicanal entre las empresas presentes en mercados exteriores.

De otra parte, por lo general no se observan diferencias significativas en el margen de beneficios de las empresas que operan en mercados exteriores frente a las que siguen limitando sus operaciones al mercado nacional. Igualmente, el tamaño de la empresa tampoco parece ejercer una influencia considerable sobre la presencia de los minoristas en los mercados internacionales. Sin embargo, este resultado no debe tomarse como concluyente, ya que sólo se han considerado las cien primeras enseñanzas en cada país, y la heterogeneidad de la muestra puede ser baja. En la medida en que se pueda analizar una muestra más amplia y, por tanto, más representativa del sector, se podría aumentar la variabilidad en estas características y mejorar la validez de los resultados.

Adicionalmente, entre las limitaciones de la presente investigación se encuentra el hecho de que la selección de los distribuidores se haya realizado en función de la facturación en el último ejercicio. En este sentido, cabría tener en cuenta los posibles efectos de la crisis y su desigual impacto en distintas industrias.

Por todo lo anteriormente expuesto, entendemos que la internacionalización en fabricación y en distribución presentan un carácter diferenciado, y consideramos que es necesario incidir en la construcción de un marco teórico para explicar la internacionalización de la empresa minorista en el actual entorno competitivo. Así, una futura línea de investigación podría centrarse en identificar los factores que pueden explicar la internacionalización de las empresas minoristas, tanto por lo que respecta a la decisión de operar o no en mercados exteriores, como en la magnitud e intensidad del proceso de internacionalización. Por otra parte, cabría analizar cómo y en qué grado se adaptan los procedimientos, sistemas y operaciones a las distintas culturas a las que se extiende la actividad del minorista internacional, investigando si existe un núcleo de actividades que permanece invariable y un marco que se adapta a las distintas culturas.

Con todo, y de acuerdo con Dawson (2007), entendemos que para facilitar el aprendizaje del minorista en el proceso de internacionalización es necesario avanzar en la investigación, todavía en su estado inicial, considerando qué tipo de conocimientos se transfieren, en qué dirección, por quién y cuál es su resultado.

## 6. IMPLICACIONES GERENCIALES

Sin perjuicio de las limitaciones anteriormente expuestas, entendemos que la internacionalización es una opción al alcance de cualquier minorista, con independencia de su tamaño. Existen diversas posibilidades de expansión internacional, en función del nivel de implicación o de inversión que la empresa esté dispuesta a asumir. Así, por ejemplo, numerosos minoristas de reducido tamaño han encontrado en la franquicia una vía para aumentar su presencia en los mercados internacionales (Petersen y Welch, 2000; Doherty, 2007), ampliando de esta forma su mercado potencial.

Sin embargo, antes de tomar una decisión acerca de los mercados por abordar, se debe realizar un plan de negocio con el fin de evaluar las ventas potenciales y las previsiones acerca de beneficios y rentabilidad, de manera que se minimicen los riesgos de pérdidas o incluso de quiebra y cierre del negocio en ciertos mercados, ya experimentados por numerosas compañías (Gandolfi y Strach, 2009). Para ello, a la vista de la relación observada entre el sector de actividad del minorista internacional y sus resultados, se recomienda examinar cuidadosamente el grado de adecuación del surtido de producto y del formato comercial a las necesidades y gustos de los consumidores del país en el que se planea el establecimiento. En este sentido, el uso del comercio electrónico podría ser de utilidad, no tanto como canal de comercialización en los mercados extranjeros, sino como herramienta de prospección que permita evaluar el potencial que presenta el mercado objetivo con carácter previo a la apertura de establecimientos físicos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexander, N. (1990). Retailers and international markets: Motives for expansion. *International Marketing Review*, 7(4), 75-85.
- Alexander, N. (1995). Expansion within the single European market: a motivational structure. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 5(4), 472-487.
- Alexander, N. (1997). *International retailing*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Alexander, N. & Doherty, A. M. (2009). *International Retailing*. Oxford: Oxford University Press.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I. (2006). Born Globals' foreign market channel strategies. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(4), 223-237.

- Berry, M. J. & Brock, J. K.-U. (2004). Marketspace and the internationalisation process of the small firm. *Journal of International Entrepreneurship*, 2(3), 187-216.
- Bianchi, C. C. & Arnold, S. J. (2004). An institutional perspective of retail internationalization success: Home Depot in Chile. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(2), 149-169.
- Burt, S. & Carralero-Encinas, J. (2000). The role of store image in retail internationalisation. *International Marketing Review*, 17(4/5), 433-453.
- Burt, S. L., Dawson, J. & Sparks, L. (2004). The International divestment activities of European grocery retailers. *European Management Journal*, 22(5), 483-492.
- Burt, S., Davies, K. & Sparks, L. (2008). Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 78-92.
- Colla, E. (2001). *La grande distribution européenne* (2a. ed., Chap. 2, pp. 41-78). Paris: Vuibert.
- Colla, E. (2004). The outlook for European grocery retailing: Competition and format development. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 47-69.
- Dawson, J. (1994). Internationalization of retailing operations. *Journal of Marketing Management*, 10, 267-287.
- Dawson, J. (2007). Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of Economic Geography*, 7(4), 373-397.
- Dawson, J., Findlay, A. & Sparks, L. (Eds.) (2008). *The Retailing reader*. Abingdon: Routledge.
- 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*, 18(2), 184-205.
- Dragun, D. (2003). Stuck in the middle – or in the middle?: Europe's leading retailers in the global value landscape. *European Retail Digest*, 38, 62-70.
- Etgar, M. & Rachman-Moore, D. (2010). Geographical expansion by international retailers: A study of proximate markets and global expansion strategies. *Journal of Global Marketing*, 23(1), 5-15.
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J. & Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation: Drivers, impediments and business strategy. *International Journal of Retail Distribution and Management*, 36(4), 260-280.
- Foscht, T., Swoboda, B. & Morschett, D. (2006). Electronic commerce-based internationalisation of small, niche-oriented retailing companies: The case of Blue Tomato and the Snowboard industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(7), 556-572.
- Gandolfi, F. & Strach, P. (2009). Retail internationalization: Gaining insights from the Wal-Mart Experience in South Korea. *Review of International Comparative Management*, 10(1), 187-199.
- Hutchinson, K., Quinn, B. & Alexander, N. (2005). The internationalisation of small to medium-sized retail companies: Towards a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 149-179.
- Petersen, B. & Welch, L. S. (2000). International retailing operations: Downstream entry and expansion via franchising. *International Business Review*, 9(4), 479-496.
- Treadgold, A. (1988). Retailing without frontiers. *Retail and Distribution Management*, 16(6), 8-12.
- Treadgold, A. & Davies, R. L. (1988). *The Internationalization of retailing*. Harlow: Longman.
- Vida, I. & Fairhurst, A. (1998). International expansion of retail firms: A theoretical approach for future investigations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5(3), 143-151.
- Wrigley, N. (1989). The lure of the USA: further reflections on the internationalisation of British grocery retailing capital. *Environment and Planning*, A21, 283-288.

