



## Implantación internacional de los minoristas de moda multicanal: capacidades dinámicas e *incrustación* en los mercados<sup>1</sup>

ÁREA: 1  
TIPO: Caso

### AUTORES

**Teresa Fayos-Gardó<sup>2</sup>**

Universidad de Valencia, España  
teresa.fayos@uv.es

**Haydeé Calderón-García**

Universidad de Valencia, España

**Marta Frasquet-Deltoro**

Universidad de Valencia, España

2. Autora de contacto:  
Facultad de Economía:  
Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados;  
Av. Tàrrongers s/n; 46022  
Valencia; SPAIN

*International implementation of multichannel fashion retailers: dynamic capabilities and market embeddedness.*

*Implantação internacional dos retalhistas de moda multicanal: capacidades dinâmicas e enraizamento nos mercados.*

*Para estudiar la actividad internacional de las empresas minoristas de moda proponemos un marco que analiza las diferentes dimensiones de "incrustación" en los mercados exteriores con las capacidades dinámicas. Partiendo de nueve entrevistas en profundidad a directivos de empresas del sector, obtenemos que cada dimensión de incrustación se apoya en diferentes capacidades dinámicas. La social requiere capacidades de construcción de marca que interactúen con las capacidades de gestión del canal y de gestión del conocimiento; la relacional está respaldada por las capacidades de gestión de los canales, mientras que la territorial lo está también por las capacidades de gestión de los canales.*

*To study the international activity of fashion retail firms we propose a combined embeddedness-dynamic capabilities framework. We collect data through nine in-depth interviews related to international fashion retail companies. Our findings show each dimension of embeddedness is supported by different dynamic capabilities. Societal embeddedness requires brand building capabilities that interact with the capabilities of channel management and knowledge management. Network embeddedness is supported by channel management capabilities, while also territorial embeddedness is supported by the channel management capabilities.*

*Para estudar a actividade internacional das empresas retalhistas de moda propomos um quadro que analisa a relação entre as diferentes dimensões de enraizamento nos mercados externos e as capacidades dinâmicas. Partindo de nove entrevistas em profundidade a gestores de empresas do sector, obtivemos que cada dimensão de enraizamento se apoia em diferentes capacidades dinâmicas. A dimensão social requer capacidades de construção da marca que interajam com as capacidades de gestão do canal e de gestão do conhecimento; Tanto a dimensão relacional quanto a dimensão territorial são sustentadas pelas capacidades de gestão dos canais.*

DOI  
10.3232/GCG.2017.V11.N2.03

RECIBIDO  
02.11.2017

ACEPTADO  
27.01.2017

## 1. Introducción

Las empresas minoristas de moda se encuentran entre las más dinámicas e internacionalmente exitosas del sector minorista (Wigley y Moore, 2007; Schröder, 2015); han globalizado rápida y ampliamente sus cadenas de suministro, red de puntos de venta y gestión (Lu et al., 2011). El sector textil y de confección de la Unión Europea sigue siendo una industria basada en las PYME; Sin embargo, la confección de ropa y textiles, es una de las industrias más globalizadas, con complejas cadenas de distribución tanto al por mayor como al por menor, donde es común encontrar que un solo producto vincula a decenas de grupos de interés y distintos continentes. Por su parte, el sector de distribución de moda está dominado en Europa por grandes cadenas y aunque las tiendas on line están creciendo, los minoristas tradicionales tienden cada vez más a combinar la tienda física con la tienda on line<sup>3</sup>.

En sus procesos de internacionalización emergen dos capacidades como cruciales: la construcción de una marca con atractivo global, y la gestión de una combinación de canales para hacer llegar la marca a múltiples segmentos de consumidores en diferentes mercados. Wrigley et al. (2005) y Moore et al. (2010) reconocieron el papel de la marca en la internacionalización de los minoristas de moda, ya que ofrecer marcas y productos únicos con atractivo global facilita superar barreras (Wrigley et al., 2005), y contribuye a una penetración rápida en los mercados internacionales. Sin embargo, la gestión de múltiples canales ha recibido por parte de los investigadores menos atención; Dimitrova y Rosenbloom (2010) consideran que al contrario de lo que sucede con el producto, precio y comunicación, existen importantes barreras para la estandarización de la estrategia del canal de distribución, lo que presenta un reto para los minoristas de moda internacionales, ya que tienen que diseñar y gestionar diferentes combinaciones de canales de distribución para general una estrategia multi-fórmula (Dawson y Mukoyama, 2014). Implementar una estrategia multicanal y multi-formula exitosa permite acelerar el proceso de internacionalización y lograr una mayor cobertura del mercado (Mollá-Descals et al., 2011; Frassetto et al., 2013).

La investigación sobre la internacionalización minorista comprende estudios descriptivos sobre modelos de internacionalización (Evans y Bridson, 2005) que vuelven a las ideas establecidas de estandarización versus adaptación para explicar patrones internacionales; sin embargo, algunos estudios recientes abogan por un marco de estandarización-adaptación más matizado para explicar la internacionalización minorista (Schröder 2015). Para abordar la complejidad de la internacionalización minorista se han utilizado distintos enfoques como los basados en la teoría de gestión del conocimiento (Jonsson y Foss, 2011), el *management* (Lowe y Wrigley, 2010), las capacidades dinámicas (ej. Lowe et al., 2012), o el *embeddedness* o *incrustación*<sup>4</sup> (ej. Coe y Lee, 2013). Considerando la anterior literatura y teniendo en cuenta las particularidades del sector de moda minorista, este trabajo integra los enfoques teóricos de las capacidades dinámicas y de la *incrustación* para analizar la expansión post entrada de la internacionalización minorista. Cuando una empresa opera en muchos entornos diferentes, las capacidades dinámicas se convierten en esenciales para permitir la asimilación del conocimiento y su incorporación en la estrategia de la empresa y sus actividades (Augier y Teece, 2007). El concepto de *incrustación*, originario de la sociología económica (Granovetter, 1985) y posteriormente aplicado a la gestión internacional (Heidenreich, 2012), sostiene que la actividad empresarial solo puede explicarse considerando la red de relaciones que las empresas establecen en los mercados. Hess (2004) hace operativo el concepto de *incrustación*,

**PALABRAS CLAVE**

**Internacionalización, minorista, moda, capacidades dinámicas, embeddedness, multicanal.**

**KEYWORDS**

**Internationalisation, retailing, fashion, dynamic capabilities, embeddedness, multichannel.**

**PALAVRAS-CHAVE**

**Internacionalização, retalhista, moda, capacidades dinâmicas, enraizamento, multicanal**

**CÓDIGOS JEL:**

**M16, L81**

identificando tres categorías: social, relacional y territorial, las cuales son especialmente relevantes para el estudio de la internacionalización minorista (Burt et al., 2015).

Adoptar un enfoque más comprensivo a través del concepto de *incrustación* nos permitirá ir más allá del clásico debate estandarización/adaptación, mientras que explorar las capacidades dinámicas de los minoristas nos permitirá entender los procesos internos o menos visibles a través de los que se adaptan y *embedd* en los mercados internacionales. Creemos que estos dos enfoques no son solo compatibles sino sinérgicos, y sin embargo, con la excepción de Burt et al. (2015), y los trabajos del grupo de Wrigley, Coe, Wood y sus colegas (ej. Wood et al., 2016), no existen en la literatura minorista referencias al concepto de *incrustación*. Es más, existe una laguna en la investigación a través de este concepto de la internacionalización del sector minorista de la moda. Así, la principal aportación de este trabajo es la integración del concepto de *incrustación*, adoptando las dimensiones de Hess's (2004), con el concepto de las capacidades dinámicas de Teece (2009), para ampliar nuestro conocimiento de los procesos de expansión de los minoristas internacionales una vez ya han entrado en los distintos mercados. Nuestros objetivos son identificar el papel de las dimensiones de Hess (2004) en la *incrustación* de los minoristas de moda, analizar como las capacidades dinámicas específicas de construcción de marca y gestión de los canales contribuyen a alcanzar la *incrustación* social, relacional y territorial, y evaluar como las capacidades de adaptación, y de gestión del conocimiento, contribuyen a la *incrustación* de los minoristas en el contexto de la moda.

## 2. Marco teórico

### 2.1. El concepto de *incrustación* y su aplicación en el sector minorista

El concepto de *incrustación*, expuesto originalmente por Polanyi y desarrollado por Granovetter (1985), ha sido incorporado a la gestión empresarial en el ámbito de la relación de una empresa con su entorno socio económico e institucional (Heidenreich, 2012). Este enfoque argumenta que para entender la relación de la empresa con su mercado es necesario considerar no sólo aspectos económicos sino también las influencias socio-culturales e institucionales que determinan su comportamiento. Halinen y Törnroos (1998, p.88) definen *incrustación* como las relaciones de las empresas con, y la dependencia, de distintos tipos de redes. Este concepto cuestiona por tanto la idea de empresas como entes racionales que buscan únicamente objetivos económicos, y sostiene que el comportamiento de las empresas busca también sociabilidad, aprobación, estatus y poder (Granovetter, 1985). Conseguir estos objetivos requiere que las empresas construyan relaciones adicionales a las exclusivamente necesarias para las transacciones comerciales e implica (Halinen y Törnroos, 1998) que las redes en las que participa la empresa se construyen tanto social como históricamente.

Halinen y Törnroos (1998) enfatizan el aspecto dinámico de estas redes de relaciones, que emergen y evolucionan a través de continuos procesos interactivos. Granovetter (1985) diferencia entre el componente estructural y relacional de *incrustación*, para enfatizar la idea de que en su análisis es necesario contemplar tanto la configuración de la red de relaciones como la calidad de las mismas. En

el proceso de *incrustación*, es también importante tal y como aporta Hess (2004) la naturaleza dinámica de los aspectos estructurales y relacionales del concepto.

La contribución de Hess (2004) es relevante en el ámbito minorista por el intento de re-conceptualizar el concepto de *incrustación* "para desarrollar un concepto más claro y coherente" (p. 166). Este autor sugiere un concepto en el que se integren las dimensiones espacio-temporales, incorporando el desarrollo y los cambios en el tiempo, y diferencia tres dimensiones:

*Incrustación Social* (cultural, política e institucional) que diseña las acciones de los individuos y organizaciones en origen y en destino; e incluye los procesos de transferencia al mercado de destino de los modelos y cultura de negocio establecidos en el país de origen (Pioch y Gerhard, 2014).

*Incrustación relacional*. La arquitectura, duración y estabilidad de las relaciones, tanto formales como informales, en origen y en destino, determinan en gran parte la *incrustación relacional*. El grado de *incrustación* es un resultado de la creación de confianza entre los agentes, tanto dentro de la empresa como con los agentes externos. Es una dimensión dinámica.

*Incrustación territorial*. Anclaje de la empresa en territorios concretos en los que la empresa absorbe o se ve limitada por las actividades económicas y sociales, y las instituciones que gobiernan dichos lugares. Cuando la empresa lleva a cabo actividades en territorios locales, que requieren la contratación de recursos humanos o la interacción con redes sociales locales (incluidos consumidores), la empresa se incrusta territorialmente. La distinción con la *incrustación relacional*, es que la territorial enfatiza las implicaciones de la localización de actividades en los mercados de destino, y como indican Tacconelli y Wrigley (2009) implica la adaptación a los consumidores, proveedores y mercados inmobiliarios locales.

La aportación de Hess's (2004) es relevante para analizar la internacionalización minorista ya que incorpora la dimensión espacial en el concepto original de *incrustación*, y este concepto ha sido ya utilizado para analizar la estrategia de Tesco en EE.UU. y Corea del Sur (Wrigley et al., 2005; Coe y Lee, 2013; Lowe y Wrigley, 2010; Wood et al., 2016). Estos estudios muestran la elevada inversión realizada por los minoristas para conseguir *incrustación* en los mercados locales, característica que además diferencia a los minoristas de los fabricantes. El trabajo de Wood et al. (2016) es relevante porque trata de la capacidad de transferencia. Una interpretación más amplia de las dimensiones del concepto desde el prisma minorista es la de Burt et al. (2015) con el caso de IKEA, ya que estos autores sugieren que para el minorista cada una de las tres categorías tiene un proceso dominante: procesos de transferencia en *incrustación social*, negociación en relacional, y adaptación en territorial. Por esta razón, planteamos la primera cuestión a investigar:

**RQ1: ¿Cuál es el papel de cada dimensión (social, relacional, y territorial) para la incrustación de los minoristas de moda en los mercados internacionales?**

## 2.2. El enfoque de las capacidades dinámicas aplicado a la internacionalización minorista

El paradigma de las capacidades dinámicas en *management* ha sido utilizado para estudiar la ventaja competitiva en economías dinámicas, globalizadas, dominadas por activos intangibles, y basadas

en el conocimiento (ej. Helfat y Peteraf, 2015). Las capacidades dinámicas permiten a los directivos detectar e influir sobre las oportunidades y amenazas, aprovechar las oportunidades y reconfigurar las capacidades de la empresa (Teece, 2007). El enfoque de las capacidades dinámicas es particularmente adecuado para explicar los procesos de internacionalización (Teece, 2014). Cuando una empresa opera en múltiples mercados con culturas e instituciones diferentes, se requieren capacidades dinámicas que permitan la asimilación del conocimiento y su incorporación a la estrategia y operaciones de la empresa (Pitelis y Teece, 2010). Tal y como indica Luo (2002) la internacionalización proporciona oportunidades de aprendizaje a través de la exposición a nuevos mercados y culturas, internalización de nuevos procesos, y acceso a nuevos recursos. La obtención de una ventaja internacional requiere la acumulación de conocimiento para poder mejorar y reconfigurar las capacidades de la empresa.

El enfoque de las capacidades dinámicas es valioso para el estudio de la internacionalización minorista (Wilden et al., 2016), sin embargo, sólo recientemente han aparecido trabajos que lo analizan. Las capacidades dinámicas permiten a los minoristas adaptarse y reconfigurar su estrategia y operaciones y ser agentes del cambio en los mercados de destino a través de la implementación de sus modelos de negocio (Burt et al., 2015). Vincular las capacidades dinámicas con las dimensiones de *incrustación* identificadas por Hess (2004) genera una segunda cuestión:

***RQ2: ¿Son distintas las capacidades dinámicas que respaldan las dimensiones social, relacional y territorial de la incrustación?***

Frasquet et al. (2013) sugieren que los minoristas internacionales tienen que gestionar dos niveles de capacidades dinámicas: genéricas o de primer nivel, y específicas del minorista o de segundo nivel. Entre las genéricas, se define la gestión del conocimiento como los procesos y rutinas para percibir y transmitir el conocimiento local, mientras que la adaptabilidad son las rutinas de adaptación que serán distintas para cada país y para los diferentes aspectos de la estrategia. Las capacidades específicas de los minoristas son la gestión de los canales, la gestión de las relaciones con el cliente, el diseño de tienda, y la creación de marca. La capacidad de creación de marca requiere que el minorista responda a las interpretaciones culturales de la marca al tiempo que mantiene sus valores esenciales. La capacidad dinámica de gestionar operaciones multicanal es central para conseguir presencia en los diferentes mercados. Basándonos en las particularidades del sector minorista de la moda y por limitaciones de espacio, exploraremos estas dos capacidades específicas:

***RQ3: ¿Cuál es el papel específico de las capacidades de construcción de la marca en la incrustación de los minoristas de moda internacionales?***

***RQ4: ¿Cuál es el papel específico de las capacidades de gestión de los canales en la incrustación de los minoristas de moda internacionales?***

Las capacidades genéricas de adaptación y gestión del conocimiento pueden tener un efecto sinérgico al combinarse con las capacidades específicas del minorista y así facilitar la incrustación. La adaptabilidad tiene que ver con la flexibilidad estratégica que permite a la empresa capitalizar las oportunidades del mercado, adaptarse y responder a los cambios del entorno (Wang y Ahmed, 2007). Este concepto va más allá del debate dicotómico entre adaptación y estandarización, ya que la adaptabilidad se refiere a la capacidad de determinar y hacer operativo el grado y la esfera de adaptación de la actividad minorista. El proceso de internacionalización puede verse como un proceso de aprendizaje donde la adquisición y transferencia de conocimiento son centrales en el desempeño internacional. Proponemos

dos preguntas relacionadas con el papel de apoyo de la adaptación y el conocimiento para conseguir la incrustación:

*RQ5: ¿Cómo interactúa la capacidad dinámica de adaptación con las capacidades específicas del minorista para conseguir incrustación en los mercados internacionales?*

*RQ6: ¿Cómo interactúa la capacidad dinámica de gestión del conocimiento con las capacidades específicas del minorista para conseguir incrustación en los mercados internacionales?*

### 3. Metodología

#### 3.1. Relación con variables macroeconómicas

La metodología utilizada es cualitativa a través del estudio de casos, metodología apropiada debido a la naturaleza exploratoria de nuestros objetivos. Esta metodología es flexible y permite la emergencia de hallazgos inesperados (Pratt, 2009). Se mantuvieron entrevistas en profundidad semiestructuradas con siete directivos de primer nivel de cinco empresas minoristas de moda internacionales de Reino Unido que utilizan múltiples canales, y con cuatro analistas de mercado que cubrían las empresas objeto de estudio. El ámbito de estudio elegido, Reino Unido, no fue aleatorio o de conveniencia, al contrario, se seleccionó este país por ser el país de la Unión Europea con mayor índice de desarrollo del comercio electrónico, así como el más maduro en cuanto a distribución multicanal<sup>5</sup>.

Entrevistar a más de un informante por empresa es una forma de superar la limitación de la metodología cualitativa al obtener distintos puntos de vista del mismo (Eisenhardt y Graebner, 2007). Mediante las entrevistas a analistas de mercado, pudimos obtener información experta de la empresa, pero al tiempo, desde una fuente externa, lo que permite la triangulación de la información, y de acuerdo con Doherty (2009) es un medio útil de mejorar la validez y credibilidad de la información. Los analistas entrevistados habían analizado las empresas objeto de estudio durante un período extenso de tiempo, y tenían un acceso privilegiado a aquellas y otras empresas del sector. El recurso a analistas de mercado como informantes clave no es infrecuente en la investigación en esta línea (p.ej. Wood et al., 2014). Las características de las empresas seleccionadas se recogen en la **Tabla 1**. Los criterios de selección se determinaron en el año 2012 y fueron: empresas minoristas de moda, integradas verticalmente, con matriz en Reino Unido, experiencia internacional de un mínimo de 15 años, con presencia internacional en diversos países, facturación no inferior a 100 millones de libras, y que utilizasen canales múltiples tanto en origen como en los mercados de destino. Todos los directivos entrevistados pertenecían a la matriz. Para seleccionar a los analistas buscamos experiencia en el sector minorista, que hubiesen trabajado con los minoristas objetivo, y que hubiesen publicado informes estratégicos de los minoristas objeto de nuestra investigación.

El proceso de investigación cualitativa siguió el modelo de enfoque progresivo propuesto por Sinkovics y Alfoldi (2012). La recogida de los datos siguió un protocolo común y las entrevistas se grabaron y

transcribieron para evitar la pérdida o distorsión de la información; se utilizó el software Atlas.ti 7.5.10, para facilitar la documentación eficaz del proceso de investigación. En la metodología de análisis del contenido de la información, se buscó por temas recurrentes o centrales, que ha sido utilizada anteriormente por Hutchinson et al. (2009) y Fayos et al. (2015), siguiendo a Patton (2002).

**Tabla 1 – Características de las empresas entrevistadas**

Código entrevistado	Tipo de Empresa	Posición en la empresa	Presencia Internacional	Tipo de canales internacionales 1	Marcas
R1	Distribuidor multicanal	Jefe de Comercio Internacional y Comercio Electrónico	Desde 1976 52 países	Franquicia, mayorista, online	Una marca: mujer y niños
R2.1	Distribuidor multicanal	Director de Marca	Desde 1996 16 países	Tiendas propias, mayoristas, <i>corners</i> , online.	Una marca: hombre y mujer
R2.2		Gerente de País			
R3	Distribuidor multicanal	Director Financiero del Grupo	Desde 1997 22 países	Tiendas propias, <i>corners</i> , franquicias, mayoristas, online	Una marca: hombre y mujer
R4	Distribuidor multicanal	Presidente	Desde 1988 8 países	Franquicias, <i>corners</i> , mayoristas, online	Una marca: hombre, mujer y niños
R5.1	Distribuidor multicanal	Gerente de Marketing Internacional	Desde 1977 12 países	Tiendas propias, franquicias, <i>corners</i> , mayoristas, online	Una marca: hombre, mujer y niños
R5.2		Gerente de Franquicias			
A1	Servicios financieros	Jefe de Investigación de Retail Europeo	---	---	---
A2	Servicios financieros	Director UK y Analista Senior del Sector Retail	---	---	---
A3	Servicios financieros	Analista Senior del Sector Retail	---	---	---
A4	Servicios financieros	Analista de Acciones en Retail	---	---	---

### 3.1. Capacidades dinámicas que contribuyen a la incrustación social

La incrustación social se basa principalmente en los procesos de transferencia de la cultura organizativa y de los valores que transmiten la filosofía de la empresa a la cultura de los consumidores en los países de destino. Para implementar estos procesos, las capacidades de construcción de marca son esenciales para transmitir los valores fundamentales de la marca a los diferentes mercados. Hemos encontrado que las capacidades de construcción de la marca están muy desarrolladas en el proceso de internacionalización y que es una prioridad el ser capaz de transferir y desarrollar la marca en cada mercado. La marca es un activo valioso para los minoristas de moda ya que muchos son empresas mono-marca. Los minoristas analizados se perciben no como minoristas sino como “marca”:

**R2.1:** *"(...) nosotros no nos vemos como una empresa minorista. Nosotros somos una marca de diseño internacional que resulta tener tres canales de distribución: minorista, mayorista y licencia".*

Las capacidades de construcción de marca tienen un enfoque global para transferir la esencia de la marca. Enfatizan rutinas que transfieren los valores de la marca a los mercados exteriores al tiempo que mantienen su identidad de marca.

**R1:** *"R1 es realmente una buena marca que viaja internacionalmente, puedes afirmar que es realmente una marca global porque los valores de la marca, independientemente del mercado, son los mismos."*

Ser capaces de transferir la marca con el adecuado equilibrio entre estandarización y adaptación requiere combinar las capacidades de creación de marca con las de gestión para identificar los valores culturales y los hábitos de compra que hacen necesario interpretar localmente la marca. El objetivo es ofrecer una experiencia de marca similar en de todos los mercados, aunque en ocasiones ello requiere prestar atención a aspectos culturales locales:

**A1:** *"Intentas coger algo que funciona para un consumidor aquí y hacerlo funcionar para un consumidor de cualquier lugar, pero aunque los consumidores son cada vez más homogéneos todavía tienes cosas diferentes que influyen, ya sabes, diferentes culturas..."*

La marca se construye y transfiere a través de los medios de comunicación pero sobre todo a través de la experiencia en tienda, la cual se replica en los distintos mercados trabajando el diseño de la tienda y la atención al cliente. Para conseguirlo, los minoristas establecen rutinas claras que identifican la propuesta de valor de marca con instrucciones detalladas para aplicar la marca en la tienda. El objetivo es evitar discrepancias entre tiendas por estar en distintos países. Las interpretaciones locales no alteran la esencia del modelo de negocio ni la identidad de marca:

**R3:** *"Tenemos algunos productos más ligeros que suministramos a los países cálidos, y productos pequeños para Japón, cosas obvias. Pero realmente la gama no cambia, la imagen de la tienda no cambia, el estándar de servicio en la tienda no cambia".*

Esta tendencia hacia un enfoque global para la transferencia de la marca debe conciliarse con el respeto a la idiosincrasia de la cultura de destino; en este sentido, uno de los analistas entrevistados subrayó la falta de la capacidad de adaptación como la causa de fracaso de algunas grandes marcas minoristas (ej. Marks & Spencers, Next). La capacidad de adaptación está presente en la estrategia internacional de las empresas del sector. En el caso de la incrustación social, esta es la capacidad de tener conciencia de la necesidad de adaptar la esencia del modelo de negocio (Dawson 2007) en otros mercados y esta concienciación relaciona el conocimiento y la capacidad de adaptación con la incrustación social:

**A1:** *"En relación con la capacidad de dirección, para mí la capacidad más abrumadoramente necesaria es tener una especie de capacidad de flexibilidad/adaptabilidad. Y considero, cuando pienso en ello que es quizá sorprendente que los minoristas de moda de marca única en ocasiones no la tengan como una capacidad central."*

La capacidad de adaptación tiene un papel en la incrustación social, pero con el objetivo de conocer qué es lo que puede adaptarse sin perder la identidad de marca. Las capacidades de adaptación en



relación con la incrustación social están por tanto basadas en entender claramente cuál es, en esencia, el núcleo o corazón, de forma que las adaptaciones territoriales locales no lo alteren.

Los minoristas multicanal necesitan hacer énfasis en la construcción de capacidades de gestión de los canales que permitan transmitir la esencia de la marca a través de los participantes del canal de distribución. Así, las capacidades de gestión del canal facilitan incrustación social por medio del desarrollo de redes que reconcilien ambas culturas (la de origen y la de destino). Tal y como se discutirá en la siguiente sección, es difícil entrar en algunos mercados sin un socio, por lo que es importante seleccionar aquellos que compartan la misma visión del negocio. En el caso de las franquicias el proceso está muy estructurado y se requiere que el franquiciado opere con los estándares establecidos por la marca. En el caso de la inversión directa, los que están en contacto con los clientes son capaces de transferir la esencia de la marca correctamente. Esto requiere educar a las personas.

Con esta idea de transferir la esencia de la marca, es crítico establecer rutinas de comunicación interna, formales o informales, entre los socios y la empresa:

*R2.1: “Tenemos muchos intercambios de conocimiento a lo largo de todo el año cuando las personas vienen desde puntos de venta en el extranjero, realmente, por esa razón, para estimularse y centrarse. Y nosotros simplemente les transmitimos lo que podemos y entonces ellos se lo llevan de vuelta”*

Las capacidades de gestión del canal permitirán a la empresa trabajar con socios que complementen las lagunas de conocimiento de las particularidades del mercado y así ayudaran a la empresa a transmitir la marca. En el caso de que los valores clave que se transfieren estén totalmente encapsulados dentro de la gama de productos, las operaciones minoristas se pueden subcontratar. Un minorista entrevistado hipotetiza la posibilidad de este enfoque:

*R4: “(...) Si R1 fuera capaz de franquiciar completamente sus operaciones minoristas, no tendría que preocuparse más de sus capacidades minoristas porque algún otro lo haría. Podría concentrarse en gestionar y desarrollar y construir una marca y un flujo de productos. Y podría reinvertir esos recursos directivos en innovación, mejorando la diferenciación de la marca, más que preocuparse de la venta minorista.”*

### 3.2. Capacidades dinámicas que contribuyen a la incrustación relacional

De acuerdo con Burt et al. (2015), la incrustación relacional está basada tanto en procesos de negociación para establecer una red de relaciones con agentes económicos y sociales, como en mecanismos relacionales que aseguren que esas relaciones son de calidad, es decir, estables, duraderas y de confianza.

Gestionar la colaboración en el canal y evitar la escalada de conflictos es una capacidad clave de los minoristas de moda ya que utilizan diversos canales y en diferentes combinaciones en origen y en destino. Gestionar los canales directos e indirectos, propios o ajenos, es una capacidad específica especialmente relevante en el sector de la moda. La capacidad dinámica genérica de adaptación proporciona la flexibilidad para seleccionar diferentes canales en función del contexto del mercado de destino. Las capacidades tienen que ser dinámicas para acomodar los cambios que se producen en los consumidores, en las instituciones y en las redes de agentes en los mercados de destino.

**A3: “Realmente, establecer un modelo es una absoluta pesadilla, porque cada uno de los acuerdos es distinto. Algunos son mayoristas, otros licenciatarios, algunos son franquicias y otros minoristas. Todos tienen márgenes diferentes. Es muy, muy difícil modelizar. Pero van funcionando, simplemente intentan hacer lo que pueden en cada mercado lo mejor que pueden.”**

Conseguir la correcta arquitectura de relaciones es particularmente costoso debido a la dificultad de encontrar los socios apropiados, que tengan experiencia en el sector y compartan los valores del negocio. La entrada en algún mercado interesante puede posponerse si no se localiza el socio adecuado, o ralentizarse si el socio plantea problemas. Las capacidades de adaptación son importantes para gestionar la dinámica de los canales, revisando los acuerdos de distribución o reconfigurando la estructura de las relaciones.

**R3: “Por tanto, concedimos una licencia a un tercero para gestionar un negocio en Japón. Pero (...) no tuvieron tanto éxito como esperábamos. No eran tan malos pero necesitaban más inversión por lo que estuvimos de acuerdo (...) seríamos copropietarios del negocio al 50%, que es un modelo distinto y utilizábamos ese modelo en Hong Kong y China y funcionaba bien. Y todo funcionó bien también por un tiempo. (...) pero en el plazo de un año llegó la crisis económica y decidimos que teníamos que deshacernos de todo lo que no estuviera dando dinero.”**

Las capacidades de gestión del conocimiento se integran con las capacidades de gestión de los canales para establecer relaciones de calidad en el canal. Nuestros resultados sugieren que la calidad de las relaciones es diversa, depende de la forma de entrada, e incluso es distinta entre los canales de la misma empresa. Hemos encontrado que es más probable que las relaciones caracterizadas por la confianza y comunicación frecuente e informal se den cuando se utilizan tiendas propias. Cuando se opera a través de franquicias o licencias es difícil establecer una relación profunda y la comunicación se limita a un calendario estricto de informes y reuniones. Sólo cuando la relación con el socio es longeva o cuando el socio es grande, aparece un mayor compromiso:

**R1: “Así, los llamamos cada lunes y hablamos sobre sus ventas, sus cuestiones clave, su inventario, sobre todo, sobre marketing... Y entonces diariamente recibimos montones de preguntas sobre cualquier cosa. Y si lo necesitamos profundizamos en los detalles, podemos visitar sus almacenes y mirar, vigilar el proceso durante un día o una semana si lo deseamos. Podemos realizar auditorías si queremos, si es necesario. Por lo que es muy interactivo en función del tamaño del franquiciado. Si es un pequeño franquiciado nos involucramos menos.”**

Las capacidades de gestión del canal también incluyen la construcción de relaciones con el último eslabón del canal, el consumidor, tanto en la tienda física como en los canales on-line. Cuando el minorista opera sus propias tiendas, puede animar a los trabajadores a tener comunicaciones frecuentes e informales con los clientes y asegurarse de que la información fluya hacia la sede central. Sin embargo si es un franquiciado quien opera la tienda, la comunicación con el cliente escapa en parte al control del minorista y la información sobre el cliente puede llegarle diluida.

El incremento en el uso de las redes sociales por parte de los minoristas de moda puede en parte vencer esta barrera de comunicación cuando el canal no es directo. Utilizar las redes sociales puede ampliar la calidad y frecuencia del intercambio de comunicación mientras el minorista mantenga el control de la respuesta a dar al consumidor.

*R4: “(...) hay un constante flujo de dialogo tanto en Facebook, en Twitter pero también en nuestro sitio web. (...) En primer lugar, los clientes manifiestan su punto de vista sobre el producto que han comprado, el servicio que han tenido por la web, el servicio recibido en las tiendas, y nosotros dedicamos muchos recursos para responderles, para dar respuesta a esos comentarios.”*

Las capacidades de gestión del canal facilitarán en mayor medida la *incrustación* relacional cuando se combinen con la capacidad genérica de gestión del conocimiento capturando información y aprendiendo de los mercados locales. Existe acuerdo en que hay mucho conocimiento que adquirir de los mercados locales cuando las diferencias culturales, operacionales y de lenguaje son grandes, y que a menudo la mejor opción es tener un socio en destino.

La evidencia muestra que el proceso de internacionalización se toma como un proceso de aprendizaje en el que la empresa ve crecer el negocio y necesita ajustar los sistemas, aprende a manejar canales múltiples en diferentes países, y cambia desde un enfoque reactivo a uno más proactivo:

*R1: “La internacionalización fue como estar en una incubadora y, creciendo mucho, el niño está creciendo, y ‘Oh, ya es un adulto!’ Por lo que pienso que la empresa no estaba para nada preparada para ser una gran empresa internacional y considero que nuestros planes de expansión pueden realmente verse afectados por la rapidez con que podamos ajustar los sistemas.”*

### 3.3. Capacidades dinámicas que contribuyen a la *incrustación* territorial

La *incrustación* territorial es fundamental en este sector porque la actividad minorista tiene lugar en los territorios específicos donde están establecidas las tiendas. Las capacidades de gestión del canal y las rutinas relacionadas con el último eslabón del canal, el punto de venta minorista, necesitan ser desarrolladas en cada uno de los mercados de destino. No solo es difícil encontrar la localización correcta al precio adecuado, sino que es habitual cometer errores de localización porque en ocasiones la correcta localización depende de captar el “feeling” del lugar. La habilidad para interactuar e integrar a los agentes locales en la red permite, en ocasiones, el acceso a las localizaciones adecuadas:

*A2: “Considero que lo que es difícil para la mayoría de ellos es acertar en cuanto a la infraestructura física: conseguir el inmueble correcto al precio correcto, la localización correcta para que esa marca tenga éxito. Y es por eso que pienso que muchos han elegido un socio franquiciado, porque les falta conocimiento local.”*

Si el minorista decide encontrar las localizaciones sin la ayuda del socio local, será necesario el análisis y la comparación de distintas fuentes de información y será un proceso lento que incluirá visitas para obtener conocimiento acerca del tráfico y perfil de los consumidores del área. Una forma de obtener más rápidamente la *incrustación* territorial y evitar los errores en la selección de las localizaciones es utilizar las capacidades de gestión del canal para vender a través de minoristas ya establecidos como por ejemplo los grandes almacenes. Así la marca se territorializa instantáneamente y esta presencia inicial puede actuar como trampolín para abrir tiendas propias:

*A3: “La realidad es que para entrar en América no lo van a hacer únicamente con tiendas propias. Venderán sus productos de forma simultánea en una red complementaria de minoristas. Probablemente grandes almacenes de calidad, es decir corners, y probablemente una mezcla de un grupo selecto de minoristas independientes, que sean populares, para contribuir a las ventas de la marca.”*

Las capacidades de gestión del canal junto con las capacidades de adaptación permiten al minorista adaptarse a los requerimientos y recursos de diferentes socios locales.

*R2.1: "Algunos tienen distintas exigencias, algunos grandes almacenes lo quieren de una forma determinada, algunas de las tiendas lo quieren de forma diferente, algunos tienen capacidades distintas de almacenaje, etc. Por lo que tenemos un equipo de compras y comercialización aquí que es insuperable, el mejor, debido al nivel de complejidad que tiene el tratar con ese detalle a minoristas, mayoristas y licenciarios."*

La *incrustación* en áreas locales requiere adaptar los niveles de servicio al cliente en tienda a las normas culturales locales, teniendo en cuenta no solo la interacción cliente-empleado sino también otros estándares de servicio que contribuyen a la experiencia de compra:

*R2.1: "Los detalles de cómo usan o gestionan la tienda, o los rótulos distintivos, o las horas de apertura y lo relacionado con la experiencia intangible en tienda es responsabilidad del franquiciado (...) y si necesitan estar abiertos 24 horas no nos importa (...) es su problema porque esa es la razón de tenerlos a ellos allí."*

Las capacidades de gestión del canal contribuirán en mayor medida a la *incrustación* territorial cuando se combinen con la capacidad genérica de gestión del conocimiento que capture información de las particularidades locales. Tener un socio local es útil para integrar todo el conocimiento de las reglas locales de aspectos complementarios de las transacciones comerciales (gestión de la legislación de importación, impuestos, etc.), por lo que no será necesario desarrollar dicho aprendizaje. Hemos observado, sin embargo, que si el minorista opera directamente, el aprendizaje es más profundo y puede llevar a inversiones en el territorio en otros sectores, aumentando significativamente el *incrustación* territorial de la empresa:

*R4: "Considero que potencialmente en función de en qué mercados entremos, tener presencia en el territorio, familiarizarse con el país, haber invertido en establecer una empresa allí con sus impuestos y tipos de cambio, todas esas capacidades que necesitas crear o establecer, estoy seguro que hubiéramos acabado encontrando algunas fábricas de ropa que podríamos haber utilizado"*

El uso del canal online facilita el contacto directo con el consumidor lo que permite a la empresa conseguir información valiosa. Algunas empresas todavía consideran y gestionan el canal online de forma separada a los canales offline o tradicionales. Sin embargo todas las empresas entrevistadas creen que pueden aprender mucho acerca de las tendencias y gustos a través del canal online, lo que lo convierte en un potente medio para *incrustación* más en el territorio. Así, las empresas multicanal pueden generalmente obtener de los consumidores, información más diversa de sus gustos y tendencias, así como conocimiento y razones de porqué se vende un producto.

*A2: "Ellos obtienen muy, pero que muy buen feedback en cuanto a los productos, y siendo un negocio on-line lo obtienen mejor que un negocio físico que no puede concretar el por qué nadie está comprando, porque están probándose cosas que no les están bien. Mientras que en el negocio on-line creo que se obtiene mayor nivel de feedback"*.

El canal online es importante para la *incrustación* territorial no solo como un medio de recoger información. Una señal de que se ha conseguido la *incrustación* territorial es que la competencia local se siente amenazada y reacciona en consecuencia.

*A1: "Pero su gran amenaza es que ahora que la compra por internet se ha abierto globalmente (...) ello está forzando a la competencia local a adaptarse, la forma en que lo están haciendo, están presionando al gobierno, para que lo prohíba y la gente no compre allí".*

Como las empresas desean mantener los valores centrales de la marca a lo largo de los mercados, se permite poca adaptación a la marca. Sin embargo, aparte de la transferencia de estos valores centrales, algunos elementos del marketing se adaptan localmente, como el surtido, la comunicación o el diseño de la tienda. La tienda es el principal vehículo de expresión de la marca y por tanto su identidad quiere ser preservada. No obstante para incrustarse en el territorio se realizan algunas adaptaciones a nivel de tienda para tener en consideración aspectos específicos de la localización (historia, demografía, competencia, etc.):

*R2.1: "Sin desprendernos de toda nuestra estrategia de marketing, la ajustaremos de acuerdo con lo que conocemos del lugar. Si está en un nuevo centro comercial, en uno ya consolidado, o localizado en una calle. Obtienes la percepción de que es lo que debes hacer"*

En términos de publicidad como otro de los vehículos para la comunicación de marca, el mensaje de comunicación principal se diseña de forma que sea consistente en todos los mercados. Así, el mensaje se mantiene básicamente estándar pero su ejecución a través de los canales de comunicación y medios se adapta a cada país. El mercado de los medios en ocasiones opera a nivel metropolitano, como es el caso de EE.UU., o simplemente los medios de comunicación más habituales son distintos en los mercados de destino. Otros instrumentos de comunicación como las relaciones públicas requieren mucho trabajo de campo y el minorista necesita la capacidad de aprender y gestionar el conocimiento para conseguir conocer los gustos locales y tendencias que le permitan conseguir *incrustación* territorial.

*R2.1: "Estamos observando constantemente, hemos visitado el lugar y hemos hecho los deberes, así sabemos qué es cada cosa y cuáles son los bares de moda y con quien tenemos que hablar, y quienes son las 'celebrities' de las que nos tenemos que preocupar, todo eso lo tenemos claro."*

Como última observación, sugerimos que para conseguir *incrustación* territorial en los mercados de destino, los minoristas de moda deben combinar las capacidades de adaptación y gestión del conocimiento para construir marcas distintas a través de los diferentes canales con el objetivo último de centrarse en el consumidor:

*A2: "(...) se trata de ser flexible, de tener si es necesario un enfoque diferente para cada una de las marcas, tener un enfoque diferente para cada mercado, en ocasiones yendo solos, en ocasiones con un franquiciado. Pero no estableciendo muchas normas rígidas, permitir que cada mercado te enseñe como vender al por menor, algo opuesto a ir allí y decir 'bueno, esto es lo que nosotros hacemos'. No olvides que realmente es el cliente quien va a imponer lo que tienes que hacer y como lo haces de bien."*

## 4. Conclusiones e implicaciones directivas

Esta investigación ha creado un marco conceptual que integra el enfoque de las capacidades dinámicas con el concepto de *incrustación* para entender la actividad internacional de los minoristas de moda que operan internacionalmente a través de una estrategia multicanal. Nuestros resultados muestran que las capacidades genéricas y las específicas del minorista se combinan para apoyar las tres dimensiones de *incrustación* en los mercados internacionales. Este marco integrador proporciona nuevas y más profundas perspectivas acerca de los procesos de internacionalización minorista que las proporcionadas previamente por el paradigma estandarización-adaptación.

Los minoristas de moda transfieren a los nuevos mercados sus valores culturales y sus diferentes propuestas, incluida su marca, mientras logran la *incrustación* social. Una acción frecuente en este ámbito es replicar el entorno de la tienda para crear una experiencia de marca similar en los diferentes mercados. La *incrustación* relacional se genera creando una arquitectura de relaciones de calidad con los socios de forma similar a la propuesta por Burt et al. (2015), pero también con los consumidores de cada mercado. La *incrustación* territorial es el resultado de adaptar la actividad minorista para responder y moldear el entorno comercial en el mercado de destino.

Nuestros resultados muestran que las capacidades dinámicas se relacionan con los distintos aspectos de cada dimensión de *incrustación*. En primer lugar, las capacidades de construcción de marca son primordiales para generar la *incrustación* social de los minoristas de moda y les permiten ofrecer interpretaciones de la marca con matices locales, al tiempo que mantienen intactos los valores centrales de la marca en los nuevos mercados. Dichos valores se transfieren a los consumidores utilizando las capacidades de gestión del canal; estas capacidades específicas del minorista se apoyan en la capacidad genérica de gestión del conocimiento que ayuda a entender las particularidades del mercado local, mientras que la capacidad genérica de adaptación contribuye a interpretar la marca localmente y utiliza los mecanismos de transferencia que mejor se ajusten a la cultura de destino.

En segundo lugar, la *incrustación* relacional requiere que la empresa matriz sea flexible estratégicamente para poder establecer y gestionar las redes de relaciones con los diferentes agentes de cada país. Las capacidades de gestionar los canales construyen relaciones con los socios locales para facilitar el proceso de *incrustación* relacional. La construcción de relaciones de calidad depende de las capacidades de gestión de los canales. Estas capacidades establecen y revisan los acuerdos de distribución que definen las relaciones del canal, y estas relaciones incorporan rutinas basadas en la negociación para transmitir el conocimiento a través de una red de socios locales con distintos grados de poder de negociación. En estas negociaciones que exigen capacidades de gestión de los canales se generan altos niveles de *incrustación* relacional.

En tercer lugar, advertimos que en el caso de los minoristas de moda, la *incrustación* territorial, que se centra en procesos de adaptación a los entornos locales, se observa en la implementación de procedimientos en las tiendas. Aquí, las capacidades de gestión del canal son claves para integrar a los socios locales, que conocen las instituciones, normas y comportamientos locales, a través de rutinas operativas que reflejen las condiciones del mercado local. La *incrustación* territorial requiere un profundo conocimiento de los mercados locales que los minoristas de moda evitan adquirir delegándolo en el socio local. En el sector de la moda, al contrario de lo que sucede en otros sectores como el alimentario, hay poca adaptación del surtido, de los valores de marca y de los mensajes en los medios.

Nuestros resultados sugieren algunas implicaciones para los directivos de minoristas internacionalizados (o con proyectos de internacionalización) del sector de la moda. En primer lugar, el éxito minorista en distintos mercados de destino requiere que la empresa se integre no solo territorialmente, que es el aspecto usualmente considerado por ser el más relacionado con el comercio minorista, sino que también debe transferir fuertes valores sociales y negociar relaciones con diferentes agentes para integrarse en una variedad de redes económicas y socio-culturales. Para conseguirlo los directivos deben ser conscientes de la necesidad de desarrollar capacidades específicas para transferir los valores de la marca a los socios en los canales y a los consumidores, construir relaciones de calidad, y ser capaces de discernir qué aspectos de la estrategia necesitan ser adaptados.

En segundo lugar, para poder transmitir apropiadamente los valores esenciales de la marca la empresa debe tener previamente afianzados esos valores afianzados y ser capaz de transferirlos en todos los mercados y en todos los canales que utiliza. En tercer lugar, dicha transferencia sugerimos realizarla a través de estándares que se plasmen en guías de uso de la marca y en protocolos de servicio muy desarrollados que se transmitirán a los partners o a las filiales y/o franquicias para conseguir esa imagen global. Sin embargo, es necesario no olvidar las adaptaciones locales necesarias para que la marca sea entendida, por ejemplo, hemos constatado que la flexibilidad o adaptación necesaria se ha producido cuando los minoristas conocen a sus consumidores en cada mercado directamente a través de las redes sociales o indirectamente a través de los socios locales. Hay adaptaciones que son complejas porque se relacionan con la inversión del canal -por ejemplo en EEUU es importante la multicanalidad, abrir el negocio a tiendas on-line, a corners y otros canales simultáneamente-, mientras que otras están relacionadas con el producto -en China por ejemplo, hay que adaptar algo tan sencillo como el tallaje, o en Rusia el grosor de las prendas- y otras con la comunicación, ya que en algunos casos será necesario realizar acciones de comunicación específicas utilizando “influencers” reconocidos en el país.

Por último, el control es una herramienta esencial para mantener una buena gestión y que la imagen sea realmente global y coherente. Los contactos continuos a través de llamadas y visitas en las que se tratan temas de ventas, precios, marketing, se han revelado en esta investigación como un instrumento imprescindible.

Finalizamos reconociendo que este trabajo puede mejorarse ampliando la muestra para investigar minoristas en otros países y de otros sectores. Aunque nuestro estudio se limita a minoristas con matriz radicada en Reino Unido, consideramos que puede ser la base, para futuras investigaciones en áreas y sectores complementarios y adicionales, para poder realizar estudios comparativos. Por otra parte, una línea adicional de investigación que planteamos es, integrar en el estudio de la *incrustación* social y territorial de la internacionalización de los minoristas de moda, el posible efecto del floreciente turismo de compras, ya que recientes investigaciones (Calderón-García et al., 2016) sugieren que los establecimientos comerciales de moda, también deben adaptarse a las necesidades y los gustos de los turistas: que buscan, cuándo lo buscan, dónde lo buscan, cómo lo buscan, en que idioma deberían ser atendidos, etc.

*Bibliografía*

Augier, M.; Teece, D.J. (2007), "Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrose an insights and omissions", *Management International Review*, Vol. 47, Num.2, pp. 175-192.

Burt, S.; Johansson, U.; Dawson, J. (2015), "International retailing as embedded business models", *Journal of Economic Geography*. doi: 10.1093/jeg/lbv008

Calderón-García, H.; González-Gallarza, M.; Fayos-Gardó, T. y Sullivan, P. (2016), "Tourism and fashion: factors affecting trip length", *Universia Business Review*, Num. 51, pp. 18-51.

Cao, L. (2011), "Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, Num.5, pp. 455-469.

Coe, N.M.; Lee, Y.S. (2013), "We've learnt how to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South Korea", *Journal of Economic Geography*, Vol. 13, pp. 327-356.

Dawson, J. (2007), "Scoping and conceptualising retailer internationalization", *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp. 373-397.

Dawson, J.; Mukoyama, M. (2014), "Building international strategy with formats and formulae" in J. Dawson & M. Mukoyama (Eds.), *Global Strategies in Retailing: Asian and European Experiences*, (p. 37-54). Routledge, London.

Dimitrova, B.; Rosenbloom, B. (2010), "Standardization Versus Adaptation in Global Markets: Is Channel Strategy Different?", *Journal of Marketing Channels*, Vol. 17, Num.2, pp. 157-176, doi: 10.1080/10466691003635127

Doherty, A.M. (2009), "Market and partner selection processes in international retail franchising", *Journal of Business Research*, Vol. 62, Num.5, pp. 528-534.

Eisenhardt, K.M.; Graebner, M.E. (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, Num.1, pp. 25-32.

Evans, J.; Bridson, K. (2005), "Explaining retail offer adaptation through psychic distance", *International Journal of Retail and Distribution management*, Vol. 33, Num.1, pp. 69-78

Fayos Gardó, T., Calderón García, H.; Mollá Descals, A. (2015), "Internationalization of SME retailer: barriers and the role of public support organizations", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43, Num.2, pp. 183-200.

Fonseca, M.Á.G. (2004), "Reflexiones sobre el concepto de embeddedness", *Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, Num.2, pp. 145-164.

Frasquet, M., Dawson, J.; Mollá, A. (2013), "Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities", *Management Decision*, Vol. 51, Num.7, pp. 1510-152

Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American journal of sociology*, pp. 481-510.

Halinen, A.; Törnroos, J.A. (1998), "The role of embeddedness in the evolution of business networks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, pp. 187-205.

Heidenreich, M. (2012), "Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies". Edward Elgar, Cheltenham

Helfat, C.E.; Peteraf, M.A. (2015), "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, Num.6, pp. 831-850



- Hess, M. (2004), "Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness", *Progress in Human Geography*, Vol. 28, 165-186.
- Hutchinson, K., Fleck, E.; Lloyd-Reason, L. (2009), "The role of business support organizations in the process of retailer internationalization", *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19, Num.4, pp. 371-388.
- Jonsson, A.; Foss, N.J. (2011), "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA", *Journal of International Business Studies*, Vol. 42, Num.9, pp. 1079-1102.
- Lowe, M.; Wrigley, N. (2010), "The "continuously morphing" retail TNC during market entry: interpreting Tesco's expansion into the United States", *Economic Geography*, Vol. 86, pp. 381-408.
- Lowe, M., George, G.; Alexy, O. (2012), "Organizational identity and capability development in internationalization: transference, splicing and enhanced imitation in Tesco's US market entry", *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, 1021-1054.
- Lu, Y., Karpova, E.E.; Fiore, A.M. (2011), "Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 15, Num.1, pp. 58-75.
- Luo, Y. (2002), "Capability exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises", *Organization Science*, Vol. 3, Num.1, pp. 48-63.
- Mollá-Descals, A., Frascuet-Deltoro, M.; Ruiz-Molina, M-E. (2011), "Internationalization patterns in fashion retail distribution: Implications for firm results", *Service Industries Journal*, Vol. 31, Num.11, pp. 1979-1993.
- Moore, C.M., Doherty, A.M.; Doyle, S. (2010), "Flagship stores as a market entry method: Perspectives from luxury fashion retailing", *European Journal of Marketing*, Vol. 44, Num.1/2, pp. 139-161.
- Patton, M.Q. (2002), "Qualitative Research and Evaluation Methods". Sage Thousand Oaks, CA.
- Pioch, E.A.; Gerhard, U. (2014), "Organizational culture as differentiator in international retailing", *Service Industries Journal*, Vol. 34, Num.8, pp. 729-749
- Pitelis, C.N.; Teece, D.J. (2010), "Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, Num.4, pp. 1247-1270.
- Pratt, M.G. (2009), "From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, Num.5, pp. 856-862.
- Schröder, C. (2015), "The replication of retail fashion formats into foreign countries: A qualitative analysis". Springer, Wiesbaden.
- Sinkovics, R.R.; Alfoldi, E.A. (2012), "Progressive Focusing and Trustworthiness in Qualitative Research: The Enabling Role of Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)", *Management International Review*, Num. 52, pp. 817-845
- Tacconelli, W.; Wrigley, N. (2009), "Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China", *Economic Geography*, Vol. 85, Num.1, pp. 49-73.
- Teece, D.J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic management journal*, Vol. 28, Num.13, pp. 1319-1350.
- Teece, D.J. (2009), "Dynamic capabilities and strategic management". Oxford University Press, Oxford.
- Teece, D.J. (2014), "A dynamic capabilities based entrepreneurial theory of the multinational enterprise", *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, pp. 8-37.

Teece, D.J., Pisano, G.; Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Num.7, pp. 509-533.

Wang, C.L.; Ahmed, P.K. (2007), "Dynamic capabilities: A review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, Num.1, pp. 31-51.

Wigley, S.; Moore, C.M. (2007), "The operationalisation of international fashion retailer success", *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, Vol. 11, Num.2, pp. 281-296.

Wilden, R., Devinney, T.M.; Dowling, G.R. (2016), "The Architecture of Dynamic Capability Research Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach", *The Academy of Management Annals*, Vol. 10, Num.1, pp. 997-1076.

Wood, S.; Reynolds, J. (2014), "Establishing territorial embeddedness within retail TNC expansion: the contribution of store development departments", *Regional Studies*, Vol. 48, Num.8, pp. 1371-1390

Wood, S., Coe, N.M.; Wrigley, N. (2016), "Multi-Scalar Localization and Capability Transference: Exploring Embeddedness in the Asian Retail Expansion of Tesco", *Regional Studies*, Vol. 50, Num.3, pp. 475-495

Wrigley, N., Coe, M.; Currah, A. (2005), "Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation", *Progress in Human Geography*, Vol. 29, Num.4, pp. 437-457

## Notas

1. Agradecimientos: Este trabajo ha recibido la ayuda del Plan Estatal de I+D+i del Ministerio de Economía y Competitividad, España. Proyecto: ECO2014-55881
2. Autora de contacto: Facultad de Economía: Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados; Av. Tarongers s/n; 46022 Valencia; SPAIN
3. Retail-index. Veraart Research Group. <http://www.retail-index.com/>
4. El término inglés "embeddedness" no tiene una traducción única, tal y como indica Fonseca (2004, p.161) "la variedad de significados del término inglés embed, (...) no equivalen a un término único en español". Este autor sugiere como traducciones: integración, imbricación, o incrustación entre otros, por lo que utilizaremos el término "incrustación" teniendo siempre presente que la utilización del mismo podría hacer perder al término "embedd" parte de su significado.
5. AT&Kearney. *The 2013 Global Retail E-Commerce Index. Online Retail Front and Center in the Quest for Growth - European B2C E Commerce Report.* <https://www.ecommerce-europe.eu/app/uploads/2016/08/european-b2c-e-commerce-report-2015-light-20150615.pdf-1.pdf>