

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2016-2017



TRABAJO FIN DE GRADO

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y COOPERACIÓN
ENTRE EMPRESAS: CASOS EL CORTE INGLÉS, S.A. Y GRUPO
CALZEDONIA

ALUMNA: CLAUDIA SOLER MORA

TUTOR: JOSÉ MARÍA GÓMEZ GRAS

ÍNDICE:

RESUMEN	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 – CONCEPTO DE ESTRATEGIA	4
1.2 – MOTIVACIÓN	6
1.3 – OBJETIVOS	7
1.4 – METODOLOGÍA	8
CAPÍTULO 2. SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN (COMERCIO MINORISTA). 10	
CAPÍTULO 3. EL CORTE INGLÉS, S.A.....	16
3.1 – HISTORIA	16
3.2 – MISIÓN Y VALORES DE EL CORTE INGLÉS, S.A.	24
3.3 – VISIÓN DE EL CORTE INGLÉS, S.A.	25
3.4 – RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE EL CORTE INGLÉS, S.A.	25
CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE EL CORTE INGLÉS, S.A.	26
4.1 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS O DE EMPRESA	26
4.2 – REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE EL CORTE INGLÉS, S.A.....	36
4.3 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO	38
4.4 – ESTRATEGIAS SEGÚN SECTOR	41
4.5 – ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	42
CAPÍTULO 5. GRUPO CALZEDONIA	45
5.1 – HISTORIA	45
5.2 – MISIÓN Y VALORES DE GRUPO CALZEDONIA	49
5.3 – VISIÓN DE GRUPO CALZEDONIA	49

5.4 – RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE GRUPO CALZEDONIA	49
CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE GRUPO CALZEDONIA	51
6.1 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS O DE EMPRESA	51
6.2 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO	55
6.3 – ESTRATEGIAS SEGÚN SECTOR	57
6.4 – ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	58
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE EL CORTE INGLÉS, S.A. Y DEL GRUPO CALZEDONIA	60
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.....	68
8.1 – LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE EL CORTE INGLÉS, S.A....	69
8.2 – LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE GRUPO CALZEDONIA	73
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS INTERNO	77
9.1 – CADENA DE VALOR DE EL CORTE INGLÉS, S.A.	77
9.2 – CADENA DE VALOR DEL GRUPO CALZEDONIA	80
CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DAFO	83
10.1 – ANÁLISIS DAFO EL CORTE INGLÉS, S.A.	84
10.2 – ANÁLISIS DAFO GRUPO CALZEDONIA	87
CAPÍTULO 11. MEJORAS EL CORTE INGLÉS, S.A.	91
CAPÍTULO 12. MEJORAS GRUPO CALZEDONIA.....	93
CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES EL CORTE INGLÉS, S.A.	94
CAPÍTULO 14. CONCLUSIONES GRUPO CALZEDONIA.....	96
CAPÍTULO 15. BIBLIOGRAFÍA	98

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. Relación entre entorno, empresa y análisis interno	5
Figura 2. Logo El Corte Inglés, S.A.	17
Figura 3. Matriz Ansoff / Matriz de Crecimiento.....	26
Figura 4. Principales empresas del grupo El Corte Inglés, S.A.....	30
Figura 5. Logos principales empresas del grupo El Corte Inglés, S.A.....	31
Figura 6. Logos de las marcas de Grupo Calzedonia	48
Figura 7. Análisis PESTEL	61
Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter.....	68
Figura 9. Análisis DAFO.....	83



ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1. Índice anual del comercio minorista.....	11
Gráfico 2. Evolución del número de locales activos	12
Gráfico 3. Evolución del número de empresas activas.....	13
Gráfico 4. Evolución del número de ocupados	14



RESUMEN

En el sucesivo Trabajo Fin de Grado se va a realizar un análisis estratégico del grupo El Corte Inglés, S.A. y del grupo Calzedonia, ambos dedicados a la distribución comercial. El primero de ellos se centra principalmente en el formato de grandes almacenes, mientras que el segundo basa su actividad en la venta de artículos de baño, calcetería y moda íntima.

El primer capítulo comenzará con la definición del concepto de estrategia para dejar clara la importancia que esta tiene en la evolución de cualquier compañía. Seguidamente, se indicarán los motivos que causaron la elección de este tema, siendo uno de ellos la ayuda que podría brindar en mi desarrollo profesional dentro de una empresa o mediante la creación de mi propia compañía. Posteriormente, se expondrán los propósitos fijados con la realización del trabajo y la metodología llevada a cabo para el desarrollo del mismo.

En el apartado siguiente se procederá a realizar una investigación del sector dedicado a la distribución comercial (comercio minorista), el cual se vio afectado por la crisis. A pesar de la situación negativa por la que se ha visto perjudicado, poco a poco ha ido mejorando su estado.

A continuación, se mostrará el progreso histórico de El Corte Inglés, S.A, así como su misión, visión y responsabilidad social corporativa frente a terceros. Destacar su gran expansión por las ciudades más importantes de la geografía española a lo largo de los años y la gran diversidad de productos y artículos que poco a poco fue ampliando.

En el punto posterior se examinarán las estrategias seguidas por el grupo, como son: las estrategias corporativas o de empresa, las cuales fijarán la dirección de desarrollo de la empresa. La reestructuración de la cartera de negocios, modificando de esta manera el campo de actividad de la empresa. Las estrategias competitivas o de negocio, las cuales muestran la forma de lidiar con los competidores. Las estrategias según sector, determinadas por el grado de

madurez de la empresa. Y, finalmente, la estrategia de internacionalización que expondrá la forma de crecer en otros países.

Una vez finalizado el análisis de las estrategias de El Corte Inglés, S.A., en el capítulo 5 se mostrarán los hechos históricos más importantes de grupo Calzedonia, así como su misión, visión y responsabilidad social corporativa. Recalcar la importancia de la gran red de franquicias creada y los precios asequibles ofrecidos, ideas claras desde sus orígenes.

Seguidamente, al igual que en el caso de la compañía anterior, se realizará un análisis de sus estrategias empresariales. Como excepción mencionar la estrategia de la reestructuración de la cartera de negocios, ya que Calzedonia no ha puesto en marcha esta estrategia.

Se proseguirá a realizar un análisis del entorno general de ambas compañías mediante el Análisis PESTEL mostrando los factores externos que afectan a su evolución.

En el capítulo 8, se continuará con el análisis del entorno específico a través de la herramienta conocida como las cinco fuerzas de Porter, determinando de este modo el grado de atractivo de la industria. Primero, se aplicará dicho método a El Corte Inglés, S.A. y, posteriormente, al grupo Calzedonia.

En el apartado posterior, se continuará con el análisis interno mediante la desagregación de las actividades desarrolladas por cada una de las empresas a analizar, es decir, con la utilización de la técnica de la cadena de valor. A continuación, se realizará un análisis DAFO, el cual mostrará las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada una de las compañías.

Tras realizar todos los estudios mencionados, se expondrán propuestas de mejora tanto para El Corte Inglés, S.A. como para grupo Calzedonia, destacando factores que las compañías deben perfeccionar y afinar.

Por último, se procederá a exponer las conclusiones que se han alcanzado a través de la elaboración de este proyecto. En el caso de El Corte Inglés, S.A, animamos a la compañía a que continúe creciendo y progresando potenciando su estrategia de internacionalización con el formato de los grandes almacenes, mientras que en el caso de grupo Calzedonia la indicación realizada está centrada en favorecer su estrategia de penetración de mercado aumentando su presencia en los países en los cuales está establecida.



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 – CONCEPTO DE ESTRATEGIA

El término estrategia procede de la palabra latina *strategia* (provincia bajo el mando de un general), y dicho término, a su vez proviene de la unión de dos vocablos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guía). Por lo tanto, en un primer momento, fue usado para hacer referencia a los planes que desarrollaban las diversas organizaciones militares con el fin de conseguir sus objetivos. Sin embargo, no fue hasta los años 60 cuando este concepto empezó a aplicarse en el ámbito empresarial.

Existe una amplia variedad de definiciones del concepto estrategia empresarial, ya que este término ha evolucionado conforme las organizaciones han ido cambiando. Una primera definición podría ser la que realizó Alfred Chandler (1962), para él la estrategia se entiende como la fijación de los objetivos básicos que la empresa pretende alcanzar a largo plazo, el reparto de los recursos disponibles para alcanzar los mismos y las actuaciones para conseguirlos.¹ Otra definición a destacar es la que encontramos en el libro de Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 37), donde se indica que la estrategia según Kenneth Andrews (1965) se puede definir como “Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”. Por último, recalcar como reflejan Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2009, pág. 40), que para Hax y Maljuf (1997), la estrategia “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándola un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”.

Por lo tanto, un concepto agrupado de estrategia empresarial reuniría los siguientes puntos:

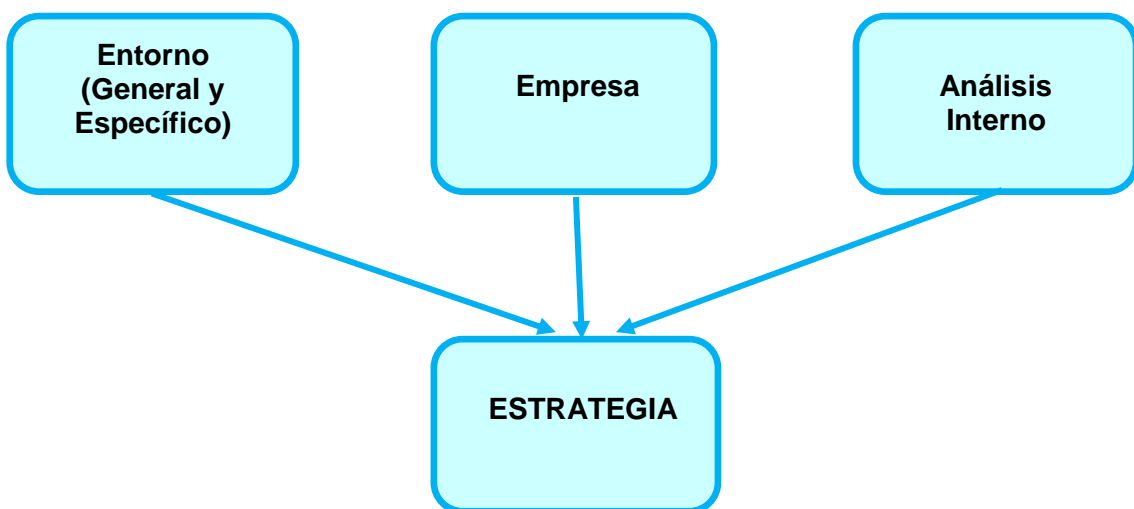
¹ Información extraída de Monografías. Url: <http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml> (08/08/2016).

- Vía para fijar los objetivos a corto y a largo plazo, los planes para lograrlos y el reparto de los recursos ante un entorno cambiante.
- Clase de negocio en el que se desenvuelve la empresa.
- Recurso para conseguir una ventaja competitiva.

En resumen, la estrategia es la respuesta frente al entorno, es decir, es una relación recíproca entre el entorno general que rodea a la empresa y el entorno específico en el cual desarrolla su actividad.

Todas las empresas tienen que hacer frente a dicho entorno cambiante; con lo cual, el planteamiento de una estrategia es una parte fundamental e indispensable. No obstante, para la elección de una estrategia adecuada no se debe tener en cuenta únicamente el entorno general y específico de la empresa, además la compañía tendrá que realizar un análisis interno de la misma. Este análisis permitirá poner de manifiesto los puntos de la compañía que generan valor para los consumidores y que le permitirán obtener ventajas competitivas diferenciándose de esta forma de sus competidores. Así pues, la elección de la estrategia apropiada se verá influenciada por este análisis, ya que la misma ha de potenciar los puntos fuertes de la organización.

Figura 1. Relación entre entorno, empresa y análisis interno



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, mediante los análisis estratégicos empresariales del grupo El Corte Inglés, S.A y grupo Calzedonia, se van a estudiar diversas estrategias empresariales existentes que las distintas organizaciones pueden llevar a cabo con el fin de progresar, crecer y cooperar entre ellas.

1.2 – MOTIVACIÓN

En el presente Trabajo Fin de Grado se realizará un análisis estratégico empresarial de El Corte Inglés, S.A.² y grupo Calzedonia con el fin de determinar los factores que han ayudado a su crecimiento y progreso.

Como ya se ha comentado, hoy en día, el desarrollo de una estrategia empresarial acorde con los fines de la empresa, la puesta en marcha y el control de la misma es indispensable para la apropiada evolución de las tan diversas empresas existentes. Y todavía más importante, en una situación de crisis como la que pasamos en la actualidad, la cual es muy cambiante.

La implantación de una estrategia empresarial afectará directamente a los resultados de la organización y al crecimiento de las mismas, por lo que este es un aspecto muy importante que cada vez está siendo más valorado entre las empresas. De hecho, una empresa continuamente debe estar creciendo, mejorando y progresando, aunque simplemente sea para seguir manteniendo la posición competitiva de la cual dispone.

Por todo ello, he decidido empezar el presente trabajo con la definición del concepto estrategia para mostrar el vínculo existente entre el entorno de la empresa, la compañía, la gestión interna de la misma y la estrategia, dejando clara, de esta forma, la influencia que la estrategia tiene en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

² De aquí en adelante será nombrado como ECI.

He optado, para realizar el presente trabajo fin de grado, centrarme en la dirección estratégica de las empresas, ya que las materias cursadas en tercero y cuarto de grado me suscitaron un gran interés al ser la estrategia una parte fundamental e imprescindible de una compañía. La estrategia fijará el camino a seguir por la empresa para alcanzar los objetivos planteados por la misma, tanto a corto como a largo plazo. Además, conocer como analizar estratégicamente una empresa y comprender las posibles estrategias que se pueden desarrollar, me permitirá crecer profesionalmente aplicando mis conocimientos en el ámbito empresarial o, quién sabe, aplicándolos a mi propia empresa.

Concretamente; por un lado, he optado por realizar un análisis de ECI, ya que al obtener información sobre la evolución de este grupo he podido observar que no han crecido demasiado a nivel internacional, lo cual me ha provocado un gran interés y me ha parecido atractivo al tratarse una empresa tan importante y conocida. Por otro lado, he escogido elaborar el análisis estratégico de grupo Calzedonia al llamarme bastante la atención que dicho grupo, con la simple venta de moda íntima, calcetería y ropa de baño haya tenido tanto éxito a nivel internacional en muy poco tiempo.

Finalmente, indicar que uno de los propósitos principales del presente trabajo es ayudar a dichas compañías a seguir mejorando y prosperando y, de este modo, contribuir a la mejora de la gestión estratégica de otras compañías con características similares mediante la puesta en marcha de la estrategia indicada.

1.3 – OBJETIVOS

El presente trabajo fin de grado busca los objetivos siguientes:

Objetivo General:

- Analizar las diversas estrategias de crecimiento y de cooperación que las empresas pueden llevar a cabo con el fin de progresar y mejorar en su ámbito o en nuevos ámbitos.

Objetivos Específicos:

- Conocer la historia y la situación de ECI y del grupo Calzedonia.
- Analizar las estrategias desarrolladas por estas dos empresas.
- Profundizar e investigar en el éxito que han tenido las dos empresas.
- Proponer posibles mejoras a nivel estratégico para contribuir al adecuado desarrollo de las mismas con el fin de evolucionar y prosperar.
- Servir de apoyo a otras empresas del sector o con semejantes características.

1.4 – METODOLOGÍA

Para conseguir los objetivos anteriormente desarrollados se llevará a cabo una metodología de tipo descriptiva.

En primer lugar, se realiza una investigación objetiva detallada de los hechos importantes sucedidos en cada una de las empresas a analizar. Se examinarán las estrategias que han ido desarrollando las distintas empresas y la situación en la que se encuentran cada una de ellas. Ello, nos permitirá comprender sus objetivos, sus conductas, sus decisiones y actuaciones.

Seguidamente, se realizará un análisis de sus entornos, tanto a nivel general como a nivel específico, mediante las técnicas de estudio tan conocidas como el análisis Pestel y el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter.

Posteriormente, se elaborará un análisis interno de ambas compañías aplicando el método de la cadena de valor, mostrando de este modo las distintas actividades que realizan.

A continuación, se procederá un análisis DAFO de las diversas empresas proporcionando un análisis tanto a nivel interno como externo mostrando de esta forma sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Seguidamente, se presentarán unas propuestas de mejora para cada uno de los casos analizados.

Y, por último, pasaremos a exponer las conclusiones halladas en el desarrollo del presente trabajo fin de grado.

La información empleada para el estudio procede principalmente de fuentes secundarias como son libros centrados en la dirección estratégica de las empresas, publicaciones específicas de los casos reales a exponer, artículos de periódicos e información extraída de diversos informes y bases de datos.



CAPÍTULO 2. SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN (COMERCIO MINORISTA)

En el presente trabajo fin de grado se realizará un análisis exhaustivo desde el punto de vista estratégico de las dos empresas mencionadas en los apartados anteriores.

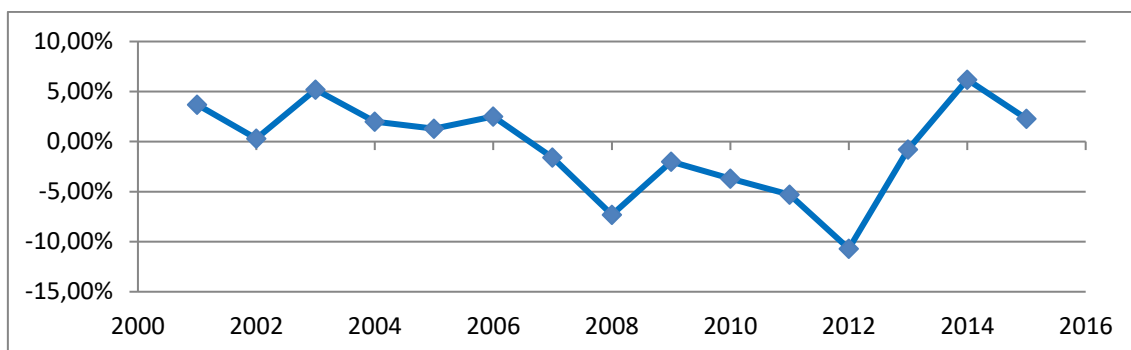
El grupo ECI se encuentra entre las empresas dedicadas a la distribución comercial más importantes. Dicho grupo comenzó a emprender su camino en el año 1935, convirtiéndose en Sociedad Anónima en el año 1952. La principal actividad de dicho grupo es la distribución de todo tipo de productos y servicios basándose en el formato de los grandes almacenes.

Mientras que grupo Calzedonia es una empresa dedicada, desde sus orígenes, a la distribución y venta de medias, pantis, calcetines y ropa de baño para mujeres, hombres y niños. El formato que ha ido desarrollando este grupo ha sido la apertura de franquicias en numerosos países, convirtiéndose de este modo en una prestigiosa empresa a nivel mundial. Dicha organización se fundó a las puertas de Verona en el año 1987.

Con el fin de comprender mejor las actuaciones y estrategias, se realizará un estudio de las particularidades del sector en el cual se enmarcan. Por lo tanto, seguidamente se procederá a señalar ciertos puntos clave y datos relevantes del sector de la distribución.

Las ventas minoristas españolas se han visto bastante afectadas debido a la recesión económica de la cual todavía nos estamos recuperando. Como podemos observar en el siguiente gráfico expuesto, el cual muestra el índice del comercio al por menor a lo largo de todo un año, entre los años 2007 y 2013 las ventas de este sector sufrieron una gran disminución, destacando la caída de las mismas en el año 2012. A partir de ese año, podemos percibir el repunte que han ido experimentado las ventas.

Gráfico 1. Índice anual del comercio minorista



Fuente: <http://www.datosmacro.com/comercio/ventas-minoristas/espana> (27/10/2016).

Otro dato relevante de este sector es la aportación que realiza al PIB español. En el año 2015, el comercio constituyó el 12,2% del PIB total a precios básicos, suponiendo el comercio minorista un 5,3% del total.³

Centrándonos en el número de establecimientos activos dedicados a este sector, podemos detectar fuertes caídas que se han ido produciendo año tras año desde comienzos de la crisis. Según los últimos datos aportados por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero de 2016, el número de locales dedicado al comercio minorista ascendía a 576.211⁴, representando un 15,77% del total de la economía española.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del número de establecimientos activos a nivel nacional, destacando las fuertes caídas que se han producido desde comienzos de las crisis hasta el 2014. Además, indicar que a partir del año 2014 las caídas en el número de locales se han visto bastante reducidas.

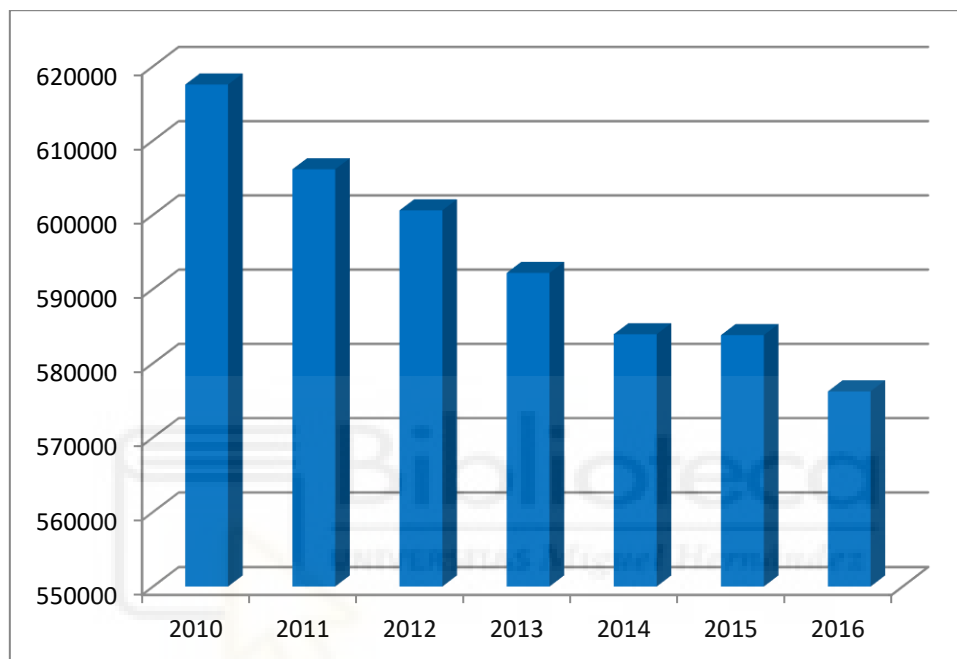
Entre el año 2014 y 2015 el número de locales que se redujo fue de 112, lo cual supone una variación insignificante. Entre el año 2015 y 2016, el número

³ Información extraída del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Dirección General de comercio interior). Url: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Tarjetas-de-pago/Pdf/BALANCE%20DEL%20COMERCIO%20MINORISTA%202015.pdf> (17/11/2016).

⁴ Información extraída del INE (Directorio Central de Empresas). Url: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=294> (02/01/2017).

reducido fue de 7.585, conllevando una tasa de variación interanual del 1,30%. Aunque en este último período la tasa de variación ha sido mayor, dicha tasa no es tan elevada como la de años anteriores, destacando la del período 2010-2011 que alcanzó un 1,85%. Todo ello nos muestra un cambio de tendencia en este sector.

Gráfico 2. Evolución del número de locales activos



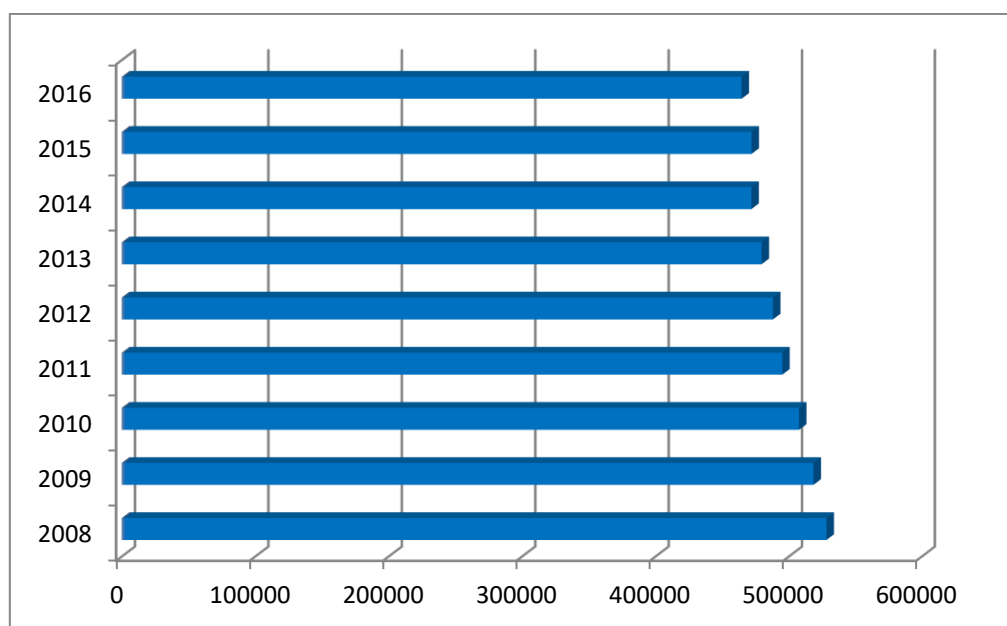
Fuente: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=294&L=0> (02/01/2017).

Respecto a las empresas dedicadas al comercio minorista, según los datos facilitados por el DIRCE, a 1 de enero de 2016, el número alcanzaba las 462.450⁵ empresas, lo cual suponía un 14,29% del total de las empresas españolas.

A continuación, se muestra un gráfico en el cual podemos observar las variaciones producidas a lo largo de los años en el número de empresas dedicadas a dicho sector.

⁵ Información extraída del INE (Directorio Central de Empresas). Url: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3954> (14/01/2017).

Gráfico 3. Evolución del número de empresas activas



Fuente: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=298&L=0> (14/01/2017).

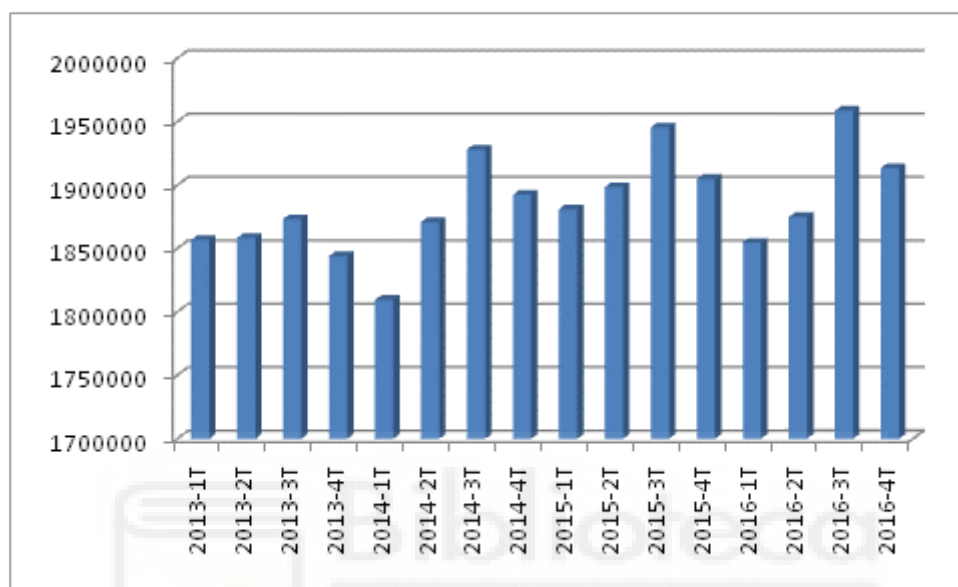
Como podemos ver el número de estas se ha visto reducido debido, en parte, a la crisis económica por la cual estamos pasando. Destaca la caída del número de empresas producida durante los 2010-2011, ya que tuvo lugar una disminución de 12.606 empresas (2,49% interanual). Además, recalcar que entre los años 2014 y 2015 no se produjo descenso alguno, sino un aumento de 121 empresas. Esto también nos muestra un cambio de tendencia en el sector, ya que se trata del primer incremento surgido desde los inicios de la crisis.

Centrándonos ahora en el número de ocupados que se dedican al comercio al por menor, podemos ver que según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística en la encuesta Nacional de Población Activa (EPA), en el último trimestre del año 2016 el número de ocupados en este sector alcanzaba la cifra de 1.913.400⁶, lo cual supone un aumento de 8.400 ocupados más que en el mismo trimestre del año anterior (aumento del 0,4%). La media de ocupados en el año 2016 ha sido de 1.900.400.

⁶ Información extraída del INE (Encuesta Población Activa). Url: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4128> (05/02/2017).

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del número de ocupados por trimestre, en el cual es visible la tendencia alcista del sector. Destaca el aumento del número de ocupados en el tercer trimestre del año 2016 alcanzando la cifra de 1.958.700⁷ personas.

Gráfico 4. Evolución del número de ocupados



Fuente: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4128&L=0> (05/02/2017).

Otro dato de interés es el incremento de las ventas producidas en el ámbito de la distribución textil. Según la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (ACOTEX), las ventas del mes de diciembre de 2015 han sufrido un aumento del 1,5%⁸ con respecto al mismo mes del año anterior. De este modo, se han alcanzado dieciséis meses consecutivos de incremento de las ventas desde septiembre del año 2014.

Por último, destacar el comercio electrónico en España. Según datos publicados por la Comisión Nacional de los mercados y la Competencia, durante el año 2015 la facturación del *ecommerce* superó el volumen de negocio de la cantidad de

⁷ Información extraída del INE (Encuesta Población Activa). Url: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4128> (05/02/2017).

⁸ Información extraída del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Dirección General de comercio interior). Url: <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Tarjetas-de-pago/Pdf/BALANCE%20DEL%20COMERCIO%20MINORISTA%202015.pdf> (16/02/2017).

18.932 millones de euros (20.000 millones de dólares), lo cual suponía un crecimiento del 26% más respecto del anterior año.⁹

En el segundo trimestre de 2016, la cifra del volumen de negocio del comercio electrónico alcanzó los 5.900 millones de euros, lo cual supuso un 20,3% más que en el mismo periodo del año 2015. Los sectores que tuvieron mayores ingresos a través de este medio fueron las agencias de viaje, el transporte aéreo y las prendas de vestir.¹⁰

Todos estos datos, nos muestran que en los últimos años el sector del comercio minorista ha experimentado una evolución bastante positiva, a pesar de haber sufrido una gran caída a lo largo de las crisis.



⁹ Información extraída del diario digital EcommerceNews. Url: <http://ecommerce-news.es/actualidad/ecommerce-espana-2015-crece-26-superando-primer-vez-los-20-000-facturacion-45135.html#> (23/02/2017).

¹⁰ Información extraída de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Url.: <https://www.cnmc.es/novedades/2017-01-04-el-comercio-electronico-supera-en-espana-los-5900-millones-de-euros-en-el> (23/02/2017).

CAPÍTULO 3. EL CORTE INGLÉS, S.A.

3.1 – HISTORIA

El grupo El Corte Inglés, S.A. es una empresa referente en la distribución comercial tanto a nivel nacional como internacional. Como ya se ha comentado anteriormente, este grupo se dedica a la distribución comercial principalmente a través del formato de los grandes almacenes. Sin embargo, esta sociedad dispone de toda clase de establecimientos comerciales además de los grandes almacenes, entre los cuales destacan los hipermercados Hipercor, las tiendas de proximidad Supercor y las tiendas dedicadas a la venta de ropa conocidas como Sfera.

La sede central está situada en la calle Hermosilla, número 112 de Madrid y su actual presidente es Dimas Gimeno Álvarez.

En el sector de la distribución española está situado por volumen de ventas en el puesto número 3, por detrás de Mercadona S.A. e Inditex S.A., según estudio denominado *Global Powers of Retailing 2016* realizado por *Deloitte Touche*. Además, está clasificado, según ese mismo estudio, en el puesto número 68 del top de las 250 mejores potencias mundiales del comercio minorista.¹¹ Asimismo, es una de las empresas con mayor número de empleados a nivel nacional. En 2015, la plantilla media del grupo con contrato a jornada completa fue de 80.930 empleados, finalizando ese mismo año con una plantilla total de 91.931 trabajadores.¹²

La marca del grupo es una de las más apreciadas a nivel nacional e internacional. Según la investigación efectuada por *Brand Finance* en el año 2017, la marca ECI está clasificada en el puesto número 7 del ranking de las 100

¹¹ Información extraída de Deloitte Touche. Url: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf> (07/03/2017).

¹² Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión Social. Nuestro Equipo. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3083&NM=2> (07/03/2017).

mejores marcas españolas.¹³ Además, dicha organización clasificó a esta marca en el puesto número 181 del ranking correspondiente a las 500 mejores marcas europeas del año 2016.¹⁴

Figura 2. Logo El Corte Inglés, S.A.



Fuente: El Corte Inglés, S.A. (2017).

El modelo de negocio desarrollado por este grupo se ha centrado en el servicio de alta calidad al cliente, innovando y adaptándose continuamente a las necesidades y gustos de los mismos en todos sus ámbitos de actuación. Prueba de la innovación y la adaptación es la inclusión en el mercado de las conocidas rebajas y su tan conocido eslogan “Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero” (finales de los 60 y principios de los 70), el cual muestra la filosofía seguida por la compañía de garantía frente al cliente y de satisfacción total del mismo.

Los principios básicos por los cuales se guía este modelo de negocio son:¹⁵

- **Gran surtido.** Aunque en los comienzos de este grupo su oferta solamente se centraba en productos textiles poco a poco fue desarrollando nuevas líneas. Actualmente, cuenta con una gran oferta comercial, ya que en los diversos establecimientos existe un surtido de productos amplio, variado y novedoso. De esta manera, ECI pone a disposición del cliente la oportunidad de escoger

¹³ Información extraída de Brand Finance. Url: [http://brandirectory.com/league_tables/table/spain-100-2017\(07/03/2017\)](http://brandirectory.com/league_tables/table/spain-100-2017(07/03/2017))

¹⁴ Información extraída de Brand Finance. Url: [http://brandirectory.com/league_tables/table/euro-500-2016\(09/03/2017\)](http://brandirectory.com/league_tables/table/euro-500-2016(09/03/2017))

¹⁵ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión Comercial. Nuestros clientes. Url: [https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3085&NM=3\(09/03/2017\)](https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3085&NM=3(09/03/2017))

aquello que necesiten entre una gran variedad de modelos, marcas, y artículos apropiados a todo tipo de gustos, necesidades y posibilidades económicas. Además, una característica muy importante es que ofrece multitud de servicios en un único establecimiento.

- **Calidad máxima.** Los productos ofrecidos por ECI destacan por su gran calidad en todos los ámbitos (alimentación, moda, hogar, deporte, electrónica, etc.). Sin embargo, también ofrecen una gran calidad en el diseño y elaboración de sus instalaciones y en el ambiente creado para satisfacer al cliente en todos los aspectos.
- **Servicio excelente.** Este grupo destaca por la atención personalizada que ofrece a sus clientes, lo cual hace que se diferencien bastante de otras empresas de este tipo. Las proposiciones de los clientes son escuchadas y, de esta forma, el grupo aporta a sus clientes las soluciones más adecuadas.
- **Especialización de cada departamento.** Los empleados de dicho grupo están altamente cualificados y son especialistas en cada uno de los sectores en los cuales trabajan.
- **Garantía absoluta.** Este último principio es un resumen de todos los anteriores, ya que con dicho principio aportan a los clientes una gran confianza en la compra de sus productos o servicios. Es el pilar sobre el que se sostiene la relación con sus clientes, aportando fidelidad de los mismos y lo que permite mantener su lema: "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero".

Este grupo comenzó a crearse cuando Ramón Areces Rodríguez en el año 1935 compró, avalado por su tío César Rodríguez, un pequeño comercio dedicado a la sastrería, situado en la calle Preciados de Madrid. Dicho comercio fue cedido a Areces por su primo Pepín Fernández, el cual tenía en mente adquirir todos

los edificios de una manzana en la calle Preciados de Madrid con el fin de crear unos grandes almacenes.

Tras la guerra civil, Pepín Fernández necesita derribar el local que vendió a su primo Areces para poder llevar a cabo su proyecto, al cual le puso el nombre de Galerías Preciados. Por lo tanto, Ramón Areces tuvo que trasladarse a un nuevo inmueble situado en otra manzana de la calle Preciados, el cual contaba con 2 plantas y media, albergando anteriormente los Almacenes El Águila. Fue entonces cuando Ramón Areces, con su tío como socio, fundó lo que hoy conocemos como sociedad ECI, convirtiéndose César Rodríguez en el primer presidente de la misma y siendo esta en un principio sociedad limitada.

En dicha finca, Areces comenzó a desarrollar el concepto de gran almacén, siendo el formato que se tomó como base de crecimiento el de un centro comercial dividido en departamento especializados. Ya no se comercializaba únicamente ropa; además, se comenzaron a comercializar artículos de perfumería, menaje, regalos, etc., de esta manera se aumentó la oferta de productos a disposición del cliente.

Este formato comercial tan novedoso para la época tuvo una gran acogida entre los consumidores madrileños. La alta calidad garantizada de los productos, la atención personalizada y la comodidad de poder comprar todo lo que necesitaras en un único lugar y no tener que desplazarte a varias ubicaciones, jugaron un papel importante en el éxito de este formato.

Entre 1945 y 1946, se adquirió más parte del edificio que ocupaba los almacenes, pasando a disponer de 5 plantas con un área de venta de 2.000 metros cuadrados.¹⁶ Debido al crecimiento continuo que estaba desarrollando la organización, esta se convierte en Sociedad Anónima en el año 1952.¹⁷ Además,

¹⁶ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Historia. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (09/03/2017).

¹⁷ Información extraída del diario EL País. Url: http://economia.elpais.com/economia/2014/09/14/actualidad/1410724170_390446.html (09/03/2017).

entre los años 1953 y 1955, se adhiere a este edificio una finca colindante situada en la calle Preciados, número 5, obteniendo de esta manera una superficie de venta en torno a los 4.000 metros cuadrados.¹⁸ Todo ello, permitió poner a disposición de los clientes una mayor gama de productos.

En dichas superficies, poco a poco, se fueron realizando distintas reformas con el fin de mostrar una imagen moderna, de calidad y adaptada a la sociedad, lo cual contribuyó al éxito de la organización, logrando así un mayor número de ventas. Además, un aspecto importante, surgido entre las décadas 50 y 60, debido a la gran rivalidad existente entre ECI y Galerías Preciados, fue la aparición de las conocidas rebajas, aire acondicionado en los puntos de venta, campañas masivas publicitarias, aparición del *escaparatismo*, tarjetas de fidelización, etc.¹⁹ Lo cual también ayudó al éxito de ECI aumentando las ventas de la organización.

No fue hasta la década de los 60 cuando empezaron a inaugurarse diversos centros en distintos puntos de la geografía española.²⁰

Una vez comprobado el éxito que había tenido en Madrid el primer centro comercial, se abre en el año 1962 el segundo centro con este formato en Barcelona.

Cuatro años después, en 1966 Ramón Areces accedió a la presidencia tras el fallecimiento de su tío César González. Este siguió con el proyecto expansionista que se estaba llevando a cabo en aquella época. De esta manera, este mismo año se abrió el segundo centro en la capital, esta vez en la calle Goya. Más tarde,

¹⁸ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Historia. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (09/03/2017).

¹⁹ Información extraída de El apasionante mundo de la empresa. Empresas: La historia de EL Corte Inglés. Url: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html> (09/03/2017).

²⁰ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Historia. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (09/03/2017).

en el año 1968, se inaugura el cuarto centro del grupo en la ciudad de Sevilla. Y en el año 1969, se abren dos nuevos centros en Bilbao y Madrid.²¹

A partir de dicha década y hasta mitad de los años 90, tuvo lugar un importante crecimiento de la empresa hacia todas las capitales de provincia, provocando asimismo un incremento del volumen del negocio y de los activos de la empresa. De este modo, a finales de los años 70 el grupo ya contaba con 12 grandes almacenes distribuidos por todo el territorio nacional y ubicados en Madrid (4), Barcelona (2), Sevilla (1), Bilbao (1), Valencia (1), Murcia (1), Vigo (1) y Las Palmas (1).

Las aperturas de todos estos nuevos centros y las campañas publicitarias realizadas fueron llevadas a cabo mediante la autofinanciación. Es decir, ECI reinvertía sus propios recursos, evitando de esta manera endeudarse. Este punto fue clave en la política expansionista desarrollada por Ramón Areces, lo cual retardó la apertura de un mayor número de almacenes. Sin embargo, todo ello también proporcionó a la empresa una gran solvencia económica y fortaleza financiera.²²

Asimismo, se desarrolló una política de diversificación de la actividad comercial entrando, de esta manera, a formar parte de otros ámbitos de negocio. En el año 1969, se fundó la sociedad Viajes El Corte Inglés. Unos años más tarde, en 1979 se crea la cadena Hipercor y, en 1982, se adquiere la sociedad Centro de Seguros, y se funda la correduría de seguros del Grupo El Corte Inglés.²³

Posteriormente, en 1986 se creó Investrónica. Dicha empresa está dedicada al sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y lanzó, bajo

²¹ Información extraída de El apasionante mundo de la empresa. Empresas: La historia de EL Corte Inglés. Url: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html> (09/03/2017).

²² Información extraída de El apasionante mundo de la empresa. Empresas: La historia de EL Corte Inglés. Url: <http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html> (09/03/2017).

²³ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Cronología. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=159&NM=3> (09/03/2017).

la marca Inves, la primera elaboración española de ordenador compatible IBM PC (el modelo 512 X). Además, en el año 1988 se creó otra empresa centrada en el mismo sector conocida como Informática el Corte Inglés.²⁴

Cuando Ramón Areces falleció en el año 1989, la presidencia del grupo cayó en manos de Isidoro Álvarez. Ese mismo año, se fundaron dos nuevas sociedades que ofrecían servicios en el ámbito de los seguros con el objetivo de facilitar la contratación de servicios relacionados con los riesgos personales y de disponer de fórmulas de inversión. Estas dos sociedades son Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros, y Seguros El Corte Inglés, Ramos Generales y Reaseguros.²⁵

Más adelante, en el año 1995 el grupo adquirió Galerías Preciados, su competidor más directo. Esto conllevó la integración de 5.200 trabajadores a la plantilla y la realización de inversiones importantes para adaptar los activos adquiridos a la política y cultura desarrollada por el grupo.²⁶ Además, en el año 1998, Repsol y el grupo ECI fundaron en conjunto la sociedad Gespevesa, con el fin de abrir estaciones de servicio las cuales incorporarían pequeños supermercados. Tras la apertura de este negocio, en el 2000 se fundan Supermercados Supercor para impulsar el concepto de tienda de proximidad y Opencor, un nuevo formato de tienda similar a los 24 horas al permanecer abierto durante 18 horas diarias los 365 días al año.²⁷

²⁴ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Cronología. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=159&NM=3> (09/03/2017).

²⁵ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Cronología. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=159&NM=3> (09/03/2017).

²⁶ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Historia. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (09/03/2017).

²⁷ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Cronología. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=159&NM=3> (09/03/2017).

El año 2001, fue un año repleto de hechos importantes. En el mes de junio, Hipercor se apoderó de cinco hipermercados pertenecientes a Carrefour. Además, en noviembre ECI abrió su primer gran almacén en el extranjero, situado en una de las zonas más comerciales de Lisboa (Portugal). Y, finalmente, en el último mes del año adquirió nueve centros de *Marks & Spencer*, cadena británica dedicada al comercio minorista y especializada en la oferta de ropa, productos para el hogar y productos alimenticios de lujo, después de que dicha cadena decidiera cesar su actividad en España. En el año 2002, se constituyó la cadena de moda y complementos conocida como Sfera. Dos años más tarde, ECI incrementó su posición en la zona de Asturias al reabrir siete supermercados que adquirió de Carrefour. Dichos supermercados fueron transformados en establecimientos Supercor.²⁸

Otros hechos importantes en la historia de El Corte Inglés producidos en el año 2006, fueron la compra de *Ason* Inmobiliaria, propietaria del solar *Windsor* situado en Madrid, y la apertura de la primera tienda *Bricor* dedicada al bricolaje, decoración y servicios para el hogar y jardín. Además, cuatro años más tarde el grupo inauguró una zona comercial edificada en el solar *Windsor*. Asimismo, en el año 2011, se fundaron nuevos espacios y servicios como el *Gourmet Experience*, las Calles del Lujo, y el Espacio de Salud y Belleza.²⁹

Finalmente, tras la muerte de Isidoro Álvarez, en el año 2014, pasa a estar al frente de la presidencia del grupo Dimas Gimeno Álvarez, el cual había sido nombrado Consejero Director General en el año 2013.³⁰

²⁸ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Cronología. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=159&NM=3> (09/03/2017).

²⁹ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos Historia. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (09/03/2017).

³⁰ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Historia. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (09/03/2017).

Por lo tanto, con lo expuesto anteriormente podemos observar como el plan de crecimiento desarrollado contemplaba:

- La inauguración de diversos centros en las ciudades más relevantes a nivel nacional.
- La diversificación de la oferta con la apertura de diversos establecimientos de ámbitos de negocio distintos.

3.2 – MISIÓN Y VALORES DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

“El cliente es el eje central de nuestro modelo de negocio. Por eso toda nuestra estrategia comercial se desarrolla con el objetivo de conseguir su máxima satisfacción manteniendo una relación de confianza mutua.

Estamos comprometidos con los clientes a través de cinco principios básicos, que definen nuestro estilo de comercio y establecen nuestra vinculación moral con el cliente. Son los principios que El Corte Inglés ha definido a lo largo de su historia y que renovamos al comenzar la actividad de todos y cada uno de nuestros centros comerciales:”³¹

- Gran surtido.
- Calidad máxima.
- Servicio excelente.
- Especialización de cada departamento.
- Garantía absoluta.

³¹ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión comercial. Nuestros clientes. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3085&NM=3> (21/03/2017).

3.3 – VISIÓN DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

“El Corte Inglés es uno de los líderes mundiales de grandes almacenes y un referente en la distribución española. Con más de 75 años de experiencia, el Grupo ha mantenido desde sus orígenes una política de servicio al cliente y un constante interés por adecuarse a los gustos y necesidades que demanda la sociedad.

Esto le ha llevado a una política de diversificación y a la creación de nuevos formatos comerciales. Además de los grandes almacenes El Corte Inglés, el Grupo cuenta con otras empresas como Hipercor, Supercor, Sfera, Bricor, Óptica 2000, Telecor, Viajes El Corte Inglés, Seguros e Informática El Corte Inglés, entre otras.”³²

3.4 – RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

“El Corte Inglés concibe la Responsabilidad Social Empresarial como parte de su estrategia de gestión, como factor de competitividad y como elemento fundamental de la política de vinculación con la sociedad que ha mantenido desde sus orígenes.

Todas las empresas del Grupo han asumido desde el principio su compromiso como empresa socialmente responsable procurando una relación constante y fluida con todos los grupos de interés con los que tienen conexión.

Como parte de esa política socialmente responsable, el Grupo El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios los principios de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y contra la corrupción que integran este código ético internacional.”³³

³² Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Conócenos. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/porta1.do?IDM=21&NM=1> (21/03/2017).

³³ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/porta1.do?IDM=24&NM=1> (21/03/2017).

CAPÍTULO 4. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

4.1 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS O DE EMPRESA

Dichas estrategias son aquellas que hacen referencia a la determinación de la dirección fundamental que seguirá la compañía en su conjunto indicando los mercados en los cuales actuará.

Las **estrategias de desarrollo** muestran las determinaciones tomadas por dirección centradas en el desarrollo futuro del campo de actividad de la empresa, tanto a nivel cualitativo (composición de la cartera de negocios) y cuantitativos (crecimiento).

En la siguiente figura se muestran las posibles estrategias de desarrollo:

Figura 3. Matriz Ansoff / Matriz de Crecimiento

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Guerras y Navas (2015, pág. 353). Adaptada de Ansoff (1976).

En el caso de ECI, las estrategias de desarrollo seguidas son:

Penetración del mercado: La finalidad de dicha estrategia es el incremento de las ventas de la empresa con sus productos actuales y en los mercados actuales

en los que opera. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren una mayor cantidad de productos o lo utilicen un mayor número de veces, captando a clientes del mismo mercado que compran productos a la competencia o atrayendo a clientes potenciales que no consumen el producto.

Algunas maneras mediante las cuales el grupo ha puesto en marcha esta estrategia son:

- Grandes campañas publicitarias con el fin de aumentar la frecuencia de uso de sus productos o de la cantidad consumida y de captar nuevos clientes potenciales. Algunos ejemplos a destacar son las campañas conocidas como “Ya es primavera en el Corte Inglés” y “Quiérete”.
- El importante trabajo realizado por la compañía en el ámbito del *escaparatismo* y el *merchandising* desde la década de los 50 y 60. Ejemplo relevante la introducción de las rebajas.
- La absorción en el año 1995 de su competidor más directo, Galerías Preciados.

Desarrollo de productos: Con esta estrategia la compañía continúa operando en los mercados tradicionales, pero realiza modificaciones importantes en sus productos para mejorar su utilidad. No es un producto exactamente nuevo, se trata de un bien al cual se le incorporan significativas mejoras.

Las acciones realizadas por el grupo dentro de esta estrategia son:

- El grupo trabaja duramente para aumentar su línea de productos sostenibles en todas las categorías de productos que comercializan (textil, alimentación, cosmética, etc.) e incrementan los productos de procedencia sostenible.

- Disponen de una amplia gama de productos ecológicos y de comercio justo.
- Innovaciones continuas para adaptarse a los gustos y necesidades de sus clientes. Un ejemplo a destacar es la creación del sistema *Click&Express*, dentro de su línea de comercio electrónico, que permite hacer la compra online y recibir el pedido en un plazo máximo de 2 horas o en la franja horaria que el cliente elija.

Desarrollo de mercados: Con esta variante estratégica lo que trata la empresa de realizar es incorporar en nuevos mercados sus productos habituales o tradicionales.

La actuación más relevante dentro de dicha estrategia de expansión fue la apertura de diversos establecimientos de ECI, en el formato de grandes almacenes, repartidos por toda la geografía española. Como se comentó anteriormente, en la década los sesenta, se inauguraron los primeros centros de este tipo fuera de la capital en las ciudades de Barcelona, Sevilla y Bilbao. Además, se creó otro establecimiento en Madrid. Posteriormente, se fundaron otros grandes almacenes hasta alcanzar los 95 puntos de venta en España y 2 puntos de venta en Portugal en el año 2017.³⁴ De esta manera, la compañía ha tratado de comercializar sus productos en nuevas áreas geográficas, aprovechando la tecnología y capacidad de producción existente o nueva para vender sus productos en ámbitos distintos.

También, inauguró otros puntos de venta fuera del ámbito geográfico español. En noviembre de 2001, se abre el primer centro fuera de España en la ciudad de Lisboa (Portugal)³⁵ y, en mayo del 2006, se abre el segundo centro en Oporto (Portugal).³⁶ Asimismo, la compañía dispone de establecimientos Sfera en Portugal, Suiza, Grecia, Emiratos Árabes, Arabia Saudí, Filipinas, México, Chile,

³⁴ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Centros comerciales. Url: <https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci> (27/03/2017).

³⁵ Anteriormente explicado en historia de El Corte Inglés, S.A.

³⁶ Información extraída del diario Cinco Días. Url: http://cincodias.com/cincodias/2006/05/19/empresas/1148045996_850215.html (27/03/2017).

Colombia y Perú y también cuenta con agencias de Viajes El Corte Inglés en Francia, Bélgica, Italia, Portugal, Estado Unidos, México, Chile, Argentina, República Dominicana, Cuba y Perú. Por otro lado, Informática El Corte Inglés, tiene diversas delegaciones en Portugal, Miami (Estados Unidos) y otros países de Latinoamérica como México, Brasil, Costa Rica o Argentina.

Actualmente, los ámbitos físicos no son la única manera que ECI ha escogido para su crecimiento. También ha desarrollado un sistema web con el fin de vender sus productos en la Unión Europea (Reino Unido, Irlanda, Países Bajos y Francia) y el resto de continentes.³⁷ Otra página web puesta en marcha por el grupo, ha sido la creada con el fin de vender productos de la gastronomía española en China.³⁸

El grupo ECI también se ha centrado mucho en el sector de la alimentación con la intención de desarrollar en este un proceso de internacionalización. Con este fin, en el año 2015, llegó a un acuerdo con la empresa china *Ou-Jue Internacional*, dedicada a la importación de alimentos, para distribuir en sus establecimientos productos gastronómicos españoles, tanto de marcas propias como de otros fabricantes españoles. En concreto, en octubre del año 2015 se abrieron los dos primeros establecimientos dedicados a productos de ECI en la ciudad de *Shangai*.³⁹

En este mismo sector, en mayo de 2016, el grupo anunció una alianza con la multinacional británica *Tesco*, cadena de supermercados, para distribuir en Inglaterra productos gastronómicos españoles de marca propia.⁴⁰

³⁷ Información extraída de Marca España. Url: <http://marcaespana.es/actualidad/empresa/el-corte-ingl%C3%A9s-afianza-su-expansi%C3%B3n-internacional> (27/03/2017).

³⁸ Información extraída del diario El Mundo. Url: <http://www.elmundo.es/economia/2015/12/10/5669717022601d6c0b8b4639.html> (27/03/2017).

³⁹ Información extraída de Marca España. Url: <http://marcaespana.es/actualidad/empresa/el-corte-ingl%C3%A9s-afianza-su-expansi%C3%B3n-internacional> (27/03/2017).

⁴⁰ Información extraída de Marca España. Url: <http://marcaespana.es/actualidad/empresa/el-corte-ingl%C3%A9s-afianza-su-expansi%C3%B3n-internacional> (27/03/2017).

Diversificación: Con dicha estrategia de crecimiento la empresa trata de introducir nuevas actividades a las tradicionales o ya existentes, es decir, intenta entrar mercados nuevos con artículos nuevos.

Sin duda alguna, la estrategia de crecimiento principal en la cual se ha basado la expansión de ECI ha sido la diversificación, con el fin de generar sinergias, reducir el riesgo global de su cartera de negocios y aprovechar mejor sus recursos para fortalecer de esta manera su posición competitiva. Sin embargo, también es la más arriesgada al implicar una reestructuración (conocimientos, instalaciones, técnicas nuevas, cambios organizativos, etc.).

En este caso concreto, predomina una diversificación de tipo no relacionada o conglomerada, ya que los nuevos negocios en los cuales actúa el grupo son completamente distintos de las actividades tradicionales que ha ido desarrollando a lo largo de los años. Tal y como se ha visto, el grupo abrió nuevos formatos comerciales introduciéndose en ámbitos de negocio distintos a los habituales. Por ejemplo, en 1969 se fundó Viajes El Corte Inglés, en 1979 se crea la cadena Hipercor, en 1982 se adquiere la sociedad Centro de Seguros y se constituye la correduría de seguros del Grupo El Corte Inglés, en 1986 se creó Investrónica, y así, poco a poco, se fueron fundando más empresas hasta convertirse en un grupo empresarial de tipo no relacionado siendo el formato de los grandes almacenes la empresa matriz del mismo. El objetivo fijado por el grupo es el de servir cada vez mejor al cliente.

En el siguiente cuadro se indican las actividades principales que fueron diversificadas.

Figura 4. Principales empresas del grupo El Corte Inglés, S.A.

EMPRESA	ACTIVIDAD
Telecor	Comercialización y prestación de servicios de comunicaciones
Viajes El Corte Inglés	Amplia gama de servicios de viajes nacionales e internacionales
Informática El Corte Inglés	Presta servicios de consultoría tecnológica adaptada al negocio, y facilita todo lo necesario para la transformación digital
Investrónica	Diseño, fabricación y comercialización de productos informáticos

Financiera El Corte Inglés	Se encarga de gestionar, entre otras cosas, la tarjeta de compras de El Corte Inglés
Seguros El Corte Inglés	Ofrece productos como seguros de vida y accidentes, de ahorro, así como planes de pensiones
Centro de Seguros y Servicios El Corte Inglés	Gestiona para los clientes, seguros y productos financieros contratados con las principales aseguradoras del mercado
Sfera	Cadena de tiendas especializadas en moda y complementos
Bricor	Cadena de bricolaje, decoración y servicios para el hogar y jardín
Hipercor	Cadena de hipermercados con un extenso surtido de productos para el cliente
Supercor	Cadena de supermercados de proximidad
Opencor	Nuevo formato de tienda abierto los 365 días del año durante 18 horas
Supercor Expres	Supermercado de proximidad con una política de precios muy competitivos y un amplio horario (9.00 a 23.00)
Supercor Stop&Go	Estaciones de servicio que, disponía de supermercados (El Corte Inglés y Repsol)
Óptica 2000	Comercialización de productos y servicios relacionados con la visión y la audición.

Fuente: Información Corporativa de El Corte Inglés, S.A. Empresas del grupo (2017).

Figura 5. Logos principales empresas del grupo El Corte Inglés, S.A



Fuente: Información Corporativa de El Corte Inglés, S.A. (2017).

Asimismo, el grupo también ha seguido una estrategia de integración vertical con las empresas Industrias y Confecciones, S.A. (Induyco), Investrónica, Construcción, Promociones e Instalaciones S.A y Móstoles Industrial, S.A.

La empresa Induyco fue fundada en 1949 por César Rodríguez, convirtiéndose en sociedad anónima en el año 1955. Dicha empresa es el proveedor principal de confección textil de los productos de este tipo ofrecidos por El Corte Inglés, S.A. Hasta hace poco, ambas compañías eran jurídica y societariamente independientes. Sin embargo, ECI optó por adquirir poco a poco las acciones de la compañía hasta que finalmente en el año 2012 absorbió a Induyco.

Por otro lado, con la creación de la compañía Investrónica, empresa dedicada a servicios informáticos, el grupo pretendía mejorar sus servicios mediante integración vertical constituyendo empresas que agrupase su actividad informática.

Además, en 1976 se fundó Construcción, Promociones e Instalaciones S.A, la cual se encarga de la construcción de nuevos establecimientos del grupo y de las reformas de los existentes.

Por último, Móstoles Industrial, S.A. dedicada al mobiliario fue fundada en 1966. Es la encargada de la fabricación de los muebles de cocina *Forlady*.

Esta integración vertical implica que la función de estas compañías está relacionada con el ciclo de producción del producto, convirtiéndose en proveedores del grupo. Así pues, esto implica que el tipo de integración vertical es “hacia atrás” o “aguas arriba”.

Una vez la empresa haya tomado la decisión acerca de la dirección de desarrollo a seguir, esta deberá elegir entonces el **método de desarrollo**. A través de estos métodos o vías la empresa logrará conseguir los objetivos que se ha marcado en la elección de la dirección de desarrollo. Las alternativas de las que dispone la empresa son el **desarrollo interno y desarrollo externo (fusión, adquisición y cooperación empresarial)**.

Desarrollo interno: Este método supone la realización de inversiones en el propio seno de la empresa logrando de esta manera aumentar la capacidad productiva de la misma. Algunas de las inversiones que las empresas pueden realizar son inversiones con el fin de construir nuevos establecimientos, comprar nueva maquinaria, etc.

El grupo ECI, desde sus inicios, invertía sus beneficios con el fin de aumentar el número de puntos de venta de los que disponía. En este sentido, la compañía, a día de hoy, continúa realizando fuertes inversiones en sus estructuras con el objetivo de abrir nuevas instalaciones o mantener actualizados todos sus establecimientos. Por ejemplo, a lo largo del año 2015 se fueron realizando importantes acondicionamientos para mantener los niveles de calidad y servicio por los cuales destaca dicha compañía. “Señalar la remodelación de El Corte Inglés de la calle Serrano 52, en Madrid, convertido en una gran tienda especializada en moda masculina con una amplia selección de marcas de prestigio tanto nacionales como internacionales. También se han acometido importantes reformas en El Corte Inglés e Hipercor de Granada, en el de Valladolid, en el centro comercial ubicado en la calle Francesc Macià de Barcelona, en el de Vitoria, y en los establecimientos de Princesa y Preciados, ambos en Madrid.

Otros centros en los que se han realizado obras de mejora han sido el centro de El Corte Inglés de Málaga, que ha inaugurado un Gourmet Experience, y el de Marbella”.⁴¹

Desarrollo externo: Hace referencia a la fusión, adquisición o cooperación de empresas que ya estaban en funcionamiento.

A lo largo de los años ECI ha llevado a cabo varias fusiones con otras compañías. Una de las fusiones más importantes llevadas a cabo por el grupo fue la producida en el año 1995, cuando absorbió a su competidor más directo,

⁴¹ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Datos económicos. Información Económico-Financiera. Otras magnitudes. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=176&NM=3> (27/03/2017).

Galerías Preciados, incorporando de esta manera a 5.200 empleados.⁴² Otra fusión por absorción a destacar fue la protagonizada con la empresa dedicada al sector textil Induyco en el año 2012. “Esta adquisición forma parte del proceso de absorción de Induyco que el grupo de grandes almacenes inició hace varios años para avanzar en la simplificación de las estructuras societarias y operativas del negocio de venta al por menor y en la reducción de costes de gestión, operativos y administrativos asociados a esta actividad. Con la integración de Induyco, El Corte Inglés busca eliminar duplicidades y lograr una "verticalización integral de actividades básicas" de estos negocios. La simplificación de procesos conllevará una mayor especialización, al mismo tiempo que "mejorará la relación de la empresa con clientes, proveedores y trabajadores"⁴³ (EuropaPress, 29/10/2012). “En concreto, la empresa pretende establecer un modelo en el que el conjunto de las marcas textiles de El Corte Inglés e Induyco disponga de políticas y métodos de gestión unificados para lograr una plena integración, desde el diseño del producto, a las compras y suministros, transporte y almacenamiento, y distribución y comercialización final”.⁴⁴ (El País, 29/09/2012)

Además de este método de desarrollo, ECI también ha utilizado como método de desarrollo la realización de acuerdos de cooperación, tanto contractuales como accionariales. A continuación, se destacan algunos de ellos:

- **El Corte Inglés y Repsol:**

En el año 1998, El Corte Inglés y el grupo Repsol Comercial de Productos Petrolíferos firmaron un acuerdo mediante el cual fundaron al 50 por ciento una empresa conjunta o *joint-venture* conocida como Gespevesa.

⁴² Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Historia. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3> (27/03/2017).

⁴³ Información extraída de EuropaPress. Url: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-corte-ingles-compra-545-induyco-no-controlaba-144-millones-absorbe-sociedad-20121029182345.html> (27/03/2017).

⁴⁴ Información extraída de El País. Url: http://economia.elpais.com/economia/2012/10/29/actualidad/1351534294_433204.html (27/03/2017).

S.A. Dicha sociedad surgió con el objetivo de abrir estaciones de servicio con pequeños supermercados.⁴⁵

- **El Corte Inglés y Sephora:**

En el año 2005, El Corte Inglés y la cadena de perfumerías *Sephora* (Grupo LVMH), llegaron a un acuerdo con el objetivo de sacar partido conjuntamente a las tiendas y espacios *Sephora* situados en España. Sin embargo, esta alianza creada paso a ser mayor cuando en el 2010 ambas empresas crearon la sociedad Perfumes y Cosméticos Gran Vía. En el momento de su creación dicha empresa estaba participada al 55% por la empresa española. Por lo tanto, de esta forma se creó una empresa conjunta o *joint-venture*.⁴⁶

- **El Corte Inglés y NH hoteles:**

La cadena de grandes almacenes y NH hoteles firmaron en el año 2013 un acuerdo contractual de tres años de duración con el fin de alcanzar sinergias conjuntas. Se trató de un contrato de larga duración para “fomentar la demanda de clientes hacia productos y servicios de NH Hoteles a nivel nacional e internacional. La oferta de NH se potenciará tanto a través de los canales de distribución offline como online de Viajes El Corte Inglés”.⁴⁷ (El Economista, 15/07/2013).

- **El Corte Inglés y EasyJet:**

Otro contrato de larga duración llevado a cabo por El Corte Inglés, fue el que se produjo en el año 2012 entre este grupo y la compañía aérea de

⁴⁵ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Empresas del grupo. Supercor Stop & Go Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=132&NM=3> (27/03/2017).

⁴⁶ Información extraída de Diario Abierto. Url: <https://www.diarioabierto.es/4996/sephora-inaugura-su-boutique-insignia-en-la-gran-via-de-madrid> (28/03/2017).

⁴⁷ Información extraída de El Economista. Url: <http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/4993104/07/13/Viajes-El-Corte-Ingles-y-NH-Hoteles-firman-una-alianza-comercial-para-los-proximos-tres-anos.html> (28/03/2017).

tarifas económicas *EasyJet*. Con esta alianza la Agencia de Viajes el Corte Inglés puso a la venta vuelos de la compañía británica. La finalidad determinada en la alianza fue posibilitar a los españoles realizar viajes más económicos tanto vacacionales como de negocios.⁴⁸

- **El Corte Inglés y *Ou-Jue Internacional*:**

Estas dos compañías, firmaron en el 2015 un acuerdo de larga duración con el fin de distribuir en el país chino productos gastronómicos españoles, de marcas propias y de otros fabricantes.⁴⁹

- **El Corte Inglés y Tesco:**

En el 2016, los dos grupos crearon un contrato de larga duración con el fin de comercializar productos gastronómicos españoles de marca propia en los supermercados de la empresa británica.⁵⁰

4.2 – REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

La reestructuración de la cartera de negocios hace referencia a la modificación del campo de actividad de la empresa llegando incluso en algunas situaciones a desinvertir en ciertas actividades. El objetivo que se persigue con la puesta en marcha de esta estrategia es la mejora de la rentabilidad y la creación de valor.

En los últimos años, las líneas de Hipercor, Opencor y Bricor han presentado una mala situación económica disminuyendo sus niveles de ventas, por lo que ECI decidió llevar a cabo un saneamiento de estas líneas de negocio.

⁴⁸ Información extraída del diario Cinco Días. Url: http://cincodias.com/cincodias/2012/03/12/empresas/1331722737_850215.html (28/03/2017).

⁴⁹ Anteriormente explicado en desarrollo de mercados de El Corte Inglés, S.A.

⁵⁰ Anteriormente explicado en desarrollo de mercados de El Corte Inglés, S.A.

En el caso de Hipercor, el saneamiento se llevó a cabo mediante una campaña puesta en marcha en junio de 2012 para bajar precios en sus productos de alimentación, llegando a disminuir los precios en un 20% de media en 5.000 productos.⁵¹ De esta manera, aumentaron el número de ventas y de clientes llegando a conseguir “600.000 nuevos clientes totales en los supermercados que controla, lo que supone cerca de 2.000 nuevos compradores cada día” ⁵² (El País, 14/03/2013). Además, en octubre de 2013 a la bajada de los precios de la alimentación se sumaron los productos de ropa, complementos y hogar.⁵³

Respecto a Opencor, la medida llevada a cabo fue el cierre gradual de tiendas y la transformación de muchas de ellas en supermercados Supercor Exprés.⁵⁴

Por último, en el caso de Bricor la compañía ha optado por continuar con una estrategia de expansión abriendo nuevas tiendas. ⁵⁵

Por su parte, en lo que se refiere al saneamiento desde un punto de vista financiero, en el año 2013, ECI refinanció “4.909 millones a un plazo de ocho años de las 27 entidades bancarias con las que se financia El Corte Inglés, lideradas por el Banco Santander”.⁵⁶ (El País, 14/11/2013). Además, en ese mismo año, emitió bonos en la bolsa de Irlanda por un valor de 600 millones de euros.⁵⁷ Asimismo, también se realizó una nueva emisión de bonos en el año 2015 captando 500 millones de euros.⁵⁸

⁵¹ Información extraída del diario Expansión. Url: <http://www.expansion.com/2014/04/08/empresas/distribucion/1396987755.html> (28/03/2017).

⁵² Información extraída del diario El País. Url: http://economia.elpais.com/economia/2013/03/14/actualidad/1363262310_571321.html (28/03/2017).

⁵³ Información extraída del diario Expansión. Url: <http://www.expansion.com/2013/10/03/empresas/distribucion/1380805439.html> (28/03/2017).

⁵⁴ Información extraída del diario La Voz Populi. Url: http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/El_Corte_Ingles-Opencor-Supercor_0_552544764.html (28/03/2017).

⁵⁵ Información extraída del diario Economía Digital. Url: http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-corte-ingles-cubre-las-perdidas-de-su-linea-de-bricolaje_163032_102.html (28/03/2017).

⁵⁶ Información extraída del Diario El País. Url: http://economia.elpais.com/economia/2013/11/14/actualidad/1384442521_050378.html (28/03/2017).

⁵⁷ Información extraída del diario El Economista. Url: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5284860/11/13/El-Corte-Ingles-realizara-una-emision-de-bonos-por-600-millones-de-euros.html> (28/03/2017).

⁵⁸ Información extraída del diario El País. Url: http://economia.elpais.com/economia/2015/01/09/actualidad/1420820511_890705.html (28/03/2017).

4.3 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO

Según la información extraída de Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 256), dichas estrategias hacen referencia a la manera de competir de las empresas frente a sus rivales y así poder conseguir una mejor posición competitiva con el fin de obtener mayores rendimientos. Además, Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 257) indican que para Porter (2009) “La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de las tres estrategias competitivas genéricas: **liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercado**”. No obstante, es preciso señalar que la estrategia basada en la segmentación de mercados hace referencia a una estrategia de liderazgo en costes o diferenciación, puesta en marcha en un segmento concreto.

Liderazgo en costes: El objeto de dicha estrategia es obtener una disminución de los costes de producción frente a los oponentes de la empresa y, de esta manera, alcanzar un mayor margen de beneficio.

ECI no se ha centrado mucho, a lo largo de su vida, en este tipo de estrategia, ya que su ventaja competitiva más relevante se basa en la especialización y diferenciación de sus productos o servicios. Sin embargo, como hemos visto en el punto anterior realizó diversas bajadas de precio en varias líneas de productos ofrecidas por la marca. Todo ello, también nos muestra como ECI bajó los precios para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Diferenciación de productos: Dicha estrategia se basa en que el producto o servicio ofrecido por la empresa sea percibido como diferente de los proporcionados por sus oponentes, ya sea por el diseño del mismo, la calidad, el sistema de distribución, etc. El cliente percibirá el producto como exclusivo, por lo que estará dispuesto a pagar más por el mismo.

Este tipo de estrategia es la que ha seguido el grupo desde sus inicios. El cliente es lo más importante para esta compañía por lo que continuamente están innovando con el fin de conseguir la mayor satisfacción de sus consumidores. Como ya se comentó anteriormente, se guían por 5 principios básicos los cuales fortalecen su posición competitiva. Estos principios son:

- **Gran surtido** (gran variedad de productos).
- **Calidad máxima** (calidad en servicio e instalaciones).
- **Servicio excelente** (atención personalizada de cada cliente).
- **Especialización en cada departamento** (personal altamente cualificado).
- **Garantía absoluta** (confianza por parte de los clientes en la compañía).

Asimismo, cuentan con otra serie de ventajas competitivas que también les permiten diferenciarse de sus competidores.

- **Gran imagen de marca:** Todo el mundo conecta la imagen del triángulo verde de ECI con una marca de calidad y confianza.
- **Ubicación privilegiada de los centros:** Sus establecimientos están emplazados en zonas relevantes dentro de las ciudades, por lo que de esta manera se sitúa más cerca de sus clientes.
- **Amplio horario:** Ofrecen un horario ininterrumpido e incluso varias veces abren domingos y festivos facilitando compras a sus consumidores.
- **Sistema de Búsqueda de Mercancías (SBM):** En el año 2010, el grupo puso en marcha un sistema de búsqueda de mercancía que permitía

localizar en menos de 48 horas, el producto deseado y no encontrado en el establecimiento en el momento de la compra.⁵⁹

- **Retraso en el pago de las compras:** Para aquellos que disponen de la tarjeta de la compañía y a través de la Financiera El Corte Inglés E.F.C., S.A., el grupo permite el pago a plazo de las compras realizadas por los consumidores.⁶⁰
- **Logística:** Puesta en marcha del sistema *Click&Express* permitiendo hacer la compra online y recibir el pedido en un plazo máximo de 2 horas o en la franja horaria que el cliente elija.

De esta manera, con todas estas ventajas competitivas la compañía ha conseguido crear una gran diferencia frente a sus competidores.

Segmentación de mercados: Se trata de dividir el mercado en varios grupos uniformes con características similares.

Las segmentaciones llevadas a cabo por ECI son:

- **Segmentación geográfica (según país, zona región o municipio):** Este tipo de segmentación no se ha llevado a cabo muchas veces por ECI, ya que su objetivo es ofrecer un amplio surtido de artículos en cada uno de sus puntos de venta. Sin embargo, algunos establecimientos ofrecen productos típicos de la zona en la que están emplazados. Además, la cadena de tiendas Sfera, Viajes El Corte Inglés e Informática El Corte Inglés, han tenido que adaptar sus productos a las necesidades, costumbres, gustos y tendencias de los países en los cuales operan.

⁵⁹ Información extraída del diario EuropaPress. Url: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-corte-ingles-lanza-nuevo-servicio-busqueda-mercancia-20101122140129.html> (28/03/2017).

⁶⁰ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Url: <https://www.elcorteingles.es/ayuda/como-pagar/> (28/03/2017).

- **Segmentación demográfica (sexo, edad, estado civil, ocupación, renta, etc.):** Como podemos apreciar cuando vamos a cualquier establecimiento de este tipo, los productos están organizados en plantas según sexo y edad; por ello, encontramos plantas de niños, plantas de jóvenes, plantas de caballero y plantas de señora. Además, en las plantas de jóvenes y niños los artículos se ordenan en función del sexo. También indicar que, en las secciones de deportes, música, etc., se aprecia como cada zona está claramente clasificada por sexo y edad. Asimismo, las plantas también están organizadas en función del nivel de renta, ya que los ingresos son distintos según la edad del cliente.
- **Segmentación psicográfica (clase social, personalidad, estilo de vida, etc.):** En todos los establecimientos del grupo se desarrolla una segmentación psicográfica en función de la clase social. Sus productos van dirigidos a todas las clases sociales al disponer de una amplia variedad de bienes con diferentes marcas a precios distintos.

Gracias a todas las ventajas competitivas fijadas se han logrado posicionar como referente de la distribución en el mercado en el cual operan creando un mayor valor en todos y cada uno de sus productos y servicios.

4.4 – ESTRATEGIAS SEGÚN SECTOR

Según el grado de madurez de las industrias encontramos industrias nueva o emergente, en crecimiento, maduras o en declive.

ECI es una empresa madura con más de 75 años de experiencia. Cuenta con competidores tan importantes como Mercadona, Carrefour y Alcampo. Y en el sector textil Zara y H&M.

Dicha industria se caracteriza por:

- La caída del ritmo de crecimiento, llegando incluso en algunas ocasiones a ser nulo.
- Los clientes tienen grandes conocimientos acerca de los productos por lo que aumentan su posición de negociación.
- Hay una gran competencia y las ventajas tecnológicas son escasas.

Las principales estrategias seguidas por la compañía ante esta situación han sido la diferenciación de sus productos, ofreciendo siempre altos niveles de calidad y una gran imagen de marca.

4.5 – ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de la empresa hace referencia al conjunto de actividades que la empresa realiza fuera de sus mercados habituales. Este proceso suele ser gradual y el grado de compromiso de la empresa con el mismo aumenta conforme va conociendo el mercado externo y las variables y cambios que ello conlleva.

No se trata de un proceso simple, ya que la existencia de barreras de entrada como aranceles, cupos, etc., y la diversidad de hábitos, costumbres, estilos de vida, cultura, etc. en cada país hacen que sea un proceso complicado y que requiera un gran análisis antes de operar en nuevos mercados.

Algunas de las razones por las cuales las empresas suelen salir a nuevos mercados son:

- Existencia de mercados saturados.
- Aprovechamiento de la capacidad ociosa de fabricación.
- Diversificación del riesgo.

- Incremento del prestigio de la empresa en el mercado interno.
- Mayores oportunidades del mercado externo y mayor rentabilidad.
- Internacionalización de los clientes.
- Demanda externa de los productos.
- Reducción de costes.
- Búsqueda de nuevos recursos.
- Globalización de la industria.

La estrategia que las empresas seleccionan para la internacionalización de sus compañías depende de la industria en la que se desenvuelven. Por ello, tal y como indican Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 495) citando a Porter (1988), distinguimos entre:

- **Industria global:** Será necesario tener una visión global de los mercados, ya que la posición competitiva es la muy similar en todos los países.
- **Industria multipaís:** La posición competitiva en cada país es diferente.

Como hemos visto anteriormente, ECI sólo dispone de dos grandes almacenes fuera de España, los dos situados en Portugal, en los cuales aplica un modelo de negocio global, con las mismas estrategias y políticas que en los establecimientos situados en el ámbito nacional. Sin embargo, con la cadena Sfera, Viajes El Corte Inglés e Informática El Corte Inglés, con la que ha dado un mayor salto internacional, ha tenido que adaptar la estrategia seguida a las necesidades de dichos países, ya que las costumbres, los estilos de vida y los gustos son diferentes.

Además de establecer centros del grupo en otros países distintos del habitual, otras maneras mediante las cuales la compañía se está abriendo paso en el ámbito internacional han sido la apertura de páginas web dedicada a la venta de productos a nivel europeo y en el mercado chino, y los acuerdos firmados *Ou-Jue Internacional* y *Tesco* con el objetivo de comercializar productos gastronómicos españoles en China y Reino Unido.⁶¹

Una acción destaca que se puso en marcha en Moscú en el año 2014 fue la campaña conocida como *For Shopping Lovers*, la cual tenía como objetivo el fomento de España y ECI como destino de compras. Otra acción llevada a cabo por la compañía en China, fue invitar a pasar unas vacaciones en Madrid a cuatro jóvenes chinos con millones de seguidores en *Weibo*, el *Twitter* chino. El objeto que se quería alcanzar con dicha acción era que conocieran la capital y así, posteriormente, plasmaran sus experiencias en sus respectivas cuentas para potenciar ventas de la compañía y atraer nuevos consumidores a España.⁶²

Sin embargo, lo que llama la atención del proceso de internacionalización que está poniendo en marcha ECI es que no ha exportado los grandes almacenes, su principal formato comercial, más allá de los dos centros abiertos en Portugal. Con la entrada de un accionista catari, en 2015, que compró el 10% del capital de autocartera, el grupo pretende llevar cabo un proceso de expansión con el fin de encontrar nuevas oportunidades fuera del ámbito nacional.⁶³

⁶¹ Anteriormente explicado en desarrollo de mercados de El Corte Inglés, S.A.

⁶² Información extraída de Marca España. Url: <http://marcaespana.es/actualidad/empresa/el-corte-ingl%C3%A9s-afianza-su-expansi%C3%B3n-internacional> (29/03/2017).

⁶³ Información extraída del diario El País. Url: http://economia.elpais.com/economia/2015/07/13/actualidad/1436801866_446008.html (29/03/2017).

CAPÍTULO 5. GRUPO CALZEDONIA

5.1 – HISTORIA

El grupo italiano se puso en marcha en Verona (Italia) en el año 1987. Actualmente conserva la idea original de negocio, la fabricación y comercialización de todo tipo de medias, pantis, moda íntima, calcetines y ropa de baño para mujeres, hombres y niños mediante una extensa red de tiendas en franquicia distribuidas por todo el mundo. Poco a poco fueron contemplando la oportunidad de extenderse a nuevos ámbitos fuera de los habituales, pero desde sus orígenes tenían clara la idea de ir creando una red internacional de tiendas mediante franquicias.

Rápidamente, ha logrado convertirse no solamente en una prestigiosa marca con una amplia red de franquicias, sino en un importante grupo textil diversificando su oferta en función de diversos campos relacionadas con la moda íntima y la ropa de baño. Además, en pocos más años, ha conseguido establecerse en 42 países. Algunos de ellos son Italia, Austria, Chipre, Croacia, República Checa, Grecia, Hungría, México, Polonia, Portugal, Federación Rusa, Serbia, Suecia, Eslovenia, España, Turquía, Francia, Macedonia, Montenegro, Reino Unido, República Eslovaca, Rumanía, Alemania y Bélgica. A día de hoy, la red de tiendas del grupo está formada por más de 4.000 puntos de venta alrededor del mundo.⁶⁴ En la actualidad, el grupo está compuesto por 26.000 trabajadores repartidos por todo el mundo.⁶⁵

De igual modo, con la fundación de esta empresa se consiguió, gracias a sus precios asequibles, que todos los públicos pudiesen adquirir artículos de moda íntima y calcetería, ya que anteriormente estaban limitados a un grupo reducido de clientes.

⁶⁴ Información extraída del diario Expansión. Url: <http://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html> (30/03/2017).

⁶⁵ Información extraída de Calzedonia. Empresa. Url: <https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (29/03/2017).

El fundador de dicho grupo es Sandro Veronesi. Comenzó su carrera en la empresa en *Golden Lady SpA*, una compañía italiana líder en el diseño, fabricación y venta al detalle de medias y ropa interior. Tan solo 2 años después de empezar en esta compañía, decidió poner en marcha su propia empresa cuando todavía continuaba trabajando en *Golden Lady SpA*.⁶⁶ Para la expansión de la firma tuvo claro desde un principio que el método más adecuado sería la franquicia.

Prontamente, la firma alcanzó un gran éxito y reconocimiento debido a la buena relación calidad-precio de sus productos. Además, la idea de extender la misma mediante una red de tiendas de franquicia la convirtió de manera muy rápida en una reconocida marca internacional.

Fue entonces cuando comenzó la diversificación de dicha marca distinguiendo cada sector con una firma concreta.

En 1996, se creó la marca Intimissimi con el objetivo de ofrecer ropa de hogar y moda íntima de calidad, funcional, con diseño elegante y sofisticado a precios asequibles para todos los clientes. El éxito de esta marca radica en la “relación competitiva calidad-precio junta con una cuidada investigación de estilo y *design*, con el uso de materiales y tejidos vanguardistas para colecciones que anticipan a los gustos y las tendencias”.⁶⁷

Más tarde, en el 2003, se fundó Tezenis también centrada en la lencería y ropa de hogar, pero con un perfil más juvenil, cosmopolita y de tendencia.⁶⁸

⁶⁶ Información extraída del diario El País Semanal. Url: <http://elpaissemanal.elpais.com/confidencias/sandro-veronesi-el-emperador-del-biquini/> (29/03/2017).

⁶⁷ Información extraída de Intimissimi. Empresa. Corporativo. Url: <https://es.intimissimi.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate#> (29/03/2017).

⁶⁸ Información extraída de Economía di Comunione. Url: <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/articoli-di/812.html> (29/03/2017).

En el año 2010, se fundó Cash&Carry dedicada a la venta al por mayor de una amplia gama de ropa interior, ropa de baño, ropa de hogar y prendas de punto de calidad para mujeres, hombres y niños a precios asequibles.⁶⁹

Por último, en el año 2013 Falconeri pasó a pertenecer completamente al grupo Calzedonia. Dicha marca se dedica a la fabricación y distribución de prendas de punto y *cashmere* de alta calidad, tanto para hombres como para mujeres. Es la menos conocida de todas las marcas del grupo en España, ya que únicamente opera en Italia y Rusia.⁷⁰

En España, solamente operan tres marcas del grupo, Calzedonia con 354 tiendas, Intimissimi con 169 (3 de ellas pertenecen a Intimissimi *Uomo*) y, por último, Tezenis con 69. Además, también dispone en España de 4 tiendas *oulets*. Su mercado habitual es Europa, pero también están establecidos en Hong Kong y en Japón. En diciembre de 2016, abrieron su primera tienda en Nueva York y en abril de 2017 abrirán en China, más concretamente en la ciudad de Shanghái.⁷¹

Indicar que, en el año 2015, los ingresos consolidados del grupo sobrepasaron los 2.000 millones de euros, aumentado de esta forma un 9,3% respecto a los ingresos producidos en 2014. La mitad de estos ingresos provenían de mercados internacionales.⁷²

Además de todas estas líneas de lencería y moda Sandro Veronesi también se ha introducido en otros ámbitos distintos a los principales del grupo. Fundó en el 2012 Signorvino, una cadena de tiendas y restaurantes especializada en el

⁶⁹ Información extraída de Cash&Carry. Chi Siamo. Url: <http://stock.calzedonia.it/it/chi-siamo.aspx> (29/03/2017).

⁷⁰ Información extraída de Bekia Moda. Url: <http://www.bekiamoda.com/marcas/calzedonia/> (29/03/2017).

⁷¹ Información extraída del Diario Expansión. Url: <http://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html> (30/03/2017).

⁷² Información extraída de Fashion Network. Url: <http://es.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-abrira-sus-primeras-tiendas-en-China-este-ano,787871.html#.WN6UD9SLRkg> (31/03/2017).

sector enológico.⁷³ Asimismo, constituyó en 2008 la marca Hotel Veronesi La Torre, dedicada a ofrecer servicios hoteleros de alta calidad.⁷⁴ También, creó Agribel, marca dedicada al alquiler de casas rurales.⁷⁵ Por último, encontramos Atelier Emé, marca dedicada a la creación, producción y distribución de vestidos de novia.⁷⁶

Figura 6. Logos de las marcas de Grupo Calzedonia



Fuente: Intimissimi. Empresa. Corporativo (2017).

El éxito que ha desarrollado el grupo a lo largo de todos los años de su vida se debe principalmente a los factores siguientes: “los productos ofrecidos, que se caracterizan por la amplia gama ofertada; la gran atención prestada al factor moda y una inmejorable relación calidad-precio. Son estas las características que garantizan a la empresa la capacidad de satisfacer a todo tipo de clientes”⁷⁷. Ello requiere una investigación minuciosa acerca del diseño, el estilo y las innovaciones en los materiales a usar para la confección de las prendas. Otro punto clave que ha favorecido al prestigio del grupo ha sido “la red de franquicias, ágil y muy avanzada, se centra en el cuidado extremo de la imagen de esas tiendas y en el posicionamiento estratégico en las zonas centrales de las ciudades más importantes”.⁷⁸

⁷³ Información extraída de Signorvino. Chi Siamo. L’azienda. Url: <http://www.signorvino.com/it/lazienda> (31/03/017).

⁷⁴ Información extraída de Hotel Veronesi La Torre. Chi Siamo. Url: <http://www.hotelveronesilatorte.it/hotel-calzedonia/> (31/03/2017).

⁷⁵ Información extraída de Agribel. Url: <http://www.agribel.it/rooms.htm> (31/03/2017).

⁷⁶ Información extraída de Atelier Emé. Company. Url: <http://www.atelier-eme.it/en/company/> (31/03/2017).

⁷⁷ Información extraída de Calzedonia. Empresa. Url: <https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (29/03/2017).

⁷⁸ Información extraída de Calzedonia. Empresa. Url: <https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (29/03/2017).

5.2 – MISIÓN Y VALORES DE GRUPO CALZEDONIA

La esencia de la empresa radica en la creación de valor, en la elaboración y distribución de bienes que sean apreciados por lo clientes y en la capacidad de satisfacer toda clase de gustos y necesidades desarrolladas por los mismos mediante la amplia gama ofertada de artículos con una gran diversidad de colores, tejidos y tallas, su precio asequible para todos los públicos respecto a productos de calidad y su gran consideración de las tendencias actuales.⁷⁹ Además, añadir que los valores en los que se ha basado dicha esencia son “Pasión, sacrificio, amor y dedicación a un proyecto común”.⁸⁰

5.3 – VISIÓN DE GRUPO CALZEDONIA

Crecer como marca de referencia a nivel mundial en el ámbito de la moda íntima, calcetería y moda de baño para mujeres, hombres y niños a través una extensa red internacional de franquicias.⁸¹

5.4 – RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE GRUPO CALZEDONIA

La Responsabilidad Social Corporativa hace referencia al compromiso que tiene una empresa frente a la sociedad en general. Muchas empresas, hoy en día, dicen que actúan de una manera socialmente responsable. Sin embargo, no efectúan ningún tipo de actividad para demostrarlo.

⁷⁹ Información extraída del diario Expansión y de Calzedonia. Url: <http://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html> (30/03/2017).

<https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (30/03/2017).

⁸⁰ Información extraída de Calzedonia. Empresa. Url: <https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (30/03/2017).

⁸¹ Información extraída de Calzedonia. Empresa. Url: <https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (30/03/2017).

Este no es el caso de grupo Calzedonia. Desde hace ya unos años, la marca Calzedonia ha puesto en marcha una campaña de compromiso sostenible con el fin de que sus clientes reciclen sus bañadores usados para crear nuevos productos, ya que muchos de ellos están elaborados con fibras sintéticas derivadas del petróleo difíciles de eliminar. Para fomentar dicha campaña, la compañía ha optado por ofrecer un vale de descuento de 5€ para la próxima compra en modelos de mujer, de 3€ en el caso de hombres y 2€ en el de niños. Para todo ello, depositó contenedores especiales en algunos de sus puntos de venta. Además, añadir que el descuento era aplicado sin importar la marca del artículo reciclado.⁸² Esta campaña también la puso en marcha mediante la marca Intimissimi con el objetivo de reciclar ropa interior o prendas de punto, tanto de mujer como de hombre.⁸³



⁸² Información extraída de Calzedonia. Url: <https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Recycle-Event> (30/03/2017).

⁸³ Información extraída de Intimissimi. Url: <https://es.intimissimi.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Recycling> (30/03/2017).

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE GRUPO CALZEDONIA

6.1 – ESTRATEGIAS CORPORATIVAS O DE EMPRESA

Como ya se comentó, este tipo de estrategias indica la trayectoria que seguirá la empresa en el progreso de sus negocios.

Primero, nos centraremos en las **estrategias de desarrollo** (toma de decisiones referentes al campo de actividad de la empresa). Grupo Calzedonia sigue o ha seguido en su trayectoria las estrategias indicadas a continuación.

Penetración de mercado: Con esta estrategia se pretende potenciar el volumen de ventas en el mercado tradicional con productos habituales, captando clientes potenciales o de la competencia y fomentando la frecuencia de uso o la cantidad de uso de los productos en los clientes actuales.

Un factor importante al cual se debe el éxito creado por el grupo son las grandes campañas de comunicación llevadas a cabo a lo largo de su existencia. Sus campañas se desarrollan en los medios más importantes de comunicación (televisión, prensa, etc.) y con los principales *tops models* y actrices del momento. Ejemplos son todas las campañas realizadas por Gisele Bundchen, Sarah Jessica Parker o Paula Echevarría para Calzedonia e Irina Shayk, Barbara Palvin o Blanca Suárez en el caso de Intimissimi.

Desarrollo de productos: Se realizan modificaciones en los productos tradicionales con el fin de mejorar su utilidad y comercializarlos en los mercados habituales.

Constantemente el grupo está realizando innovaciones en sus artículos tanto en estilo, en diseño, en materiales como en tejidos para mejorar la calidad y anticiparse a las tendencias de moda, a las necesidades de los clientes y a los gustos de los mismos. Podemos destacar en este ámbito la salida al mercado en el 2013 de las copas diferenciadas de los sujetadores. También, en ese mismo año, otra innovación importante fue el lanzamiento del sujetador super *push-up*

sin aros conocido como GIOIA.⁸⁴ Además, señalar la novedad *Total Shaper*, se trata de medias o leggings que producen una suave compresión para mantener moldeada tanto la zona de la barriga como las caderas y los glúteos.⁸⁵

Desarrollo de mercados: El objetivo perseguido es la comercialización de sus productos en mercados distintos de los habituales con los productos tradicionales.

Grupo Calzedonia dispone de una amplia red de franquicias distribuidas por todo el mundo, lo cual ha sido un factor clave para el éxito de la misma. Esta instaurada en países como Italia, Austria, Chipre, Croacia, República Checa, Grecia, Hungría, México Polonia, Portugal, Federación Rusa, Serbia, Suecia, Eslovenia, España, Turquía, Francia, Macedonia, Montenegro, Reino Unido, República Eslovaca, Rumanía, Alemania y Bélgica. También disponen de puntos de venta en Hong Kong y Japón y, como indicó Sandro Veronesi, “En abril abriremos una tienda en Shanghái presentando nuestras marcas históricas Calzedonia e Intimissimi. Será nuestra primera tienda en China [Continental], parte de un proyecto que prevé una serie de aperturas en el país, donde Calzedonia ya es popular. Ya tenemos una presencia minorista en Hong Kong y Japón, y la expansión en China será un paso clave en nuestra expansión en Asia”⁸⁶ (Sandro Veronesi, 01/02/2017).

Recientemente, en diciembre de 2016, se ha introducido también en el mercado estadounidense inaugurando su primera tienda en Nueva York. Además, Sandro Veronesi señaló que “Hemos abierto recientemente una tienda monomarca piloto en el área de Nueva York, donde en 2017 planeamos contar con 10 tiendas Calzedonia o Intimissimi”⁸⁷ (Sandro Veronesi, 01/02/2017) y que “Estamos

⁸⁴ Información extraída de Intimissimi. Empresa. Corporativo. Url: <https://es.intimissimi.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (30/03/2017).

⁸⁵ Información extraída de Calzedonia. Url: <https://es.calzedonia.com/news.jsp?pageName=Total-Shaper> (30/03/2017).

⁸⁶ Información extraída del Diario Expansión. Url: <http://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html> (30/03/2017).

⁸⁷ Información extraída de Fashion Network. Url: <http://es.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-abrira-sus-primeras-tiendas-en-China-este-ano,787871.html#.WN6UD9SLRkg> (31/03/2017).

dispuestos a probar un mercado donde la competencia es muy fuerte”⁸⁸ (Sandro Veronesi, 01/02/2017).

Otro caso de desarrollo de mercado es la marca *Cash&Carry*, ya que el grupo pasó a distribuir sus productos al por mayor.

Diversificación: Consiste en la inclusión de actividades completamente nuevas a las ya realizadas por la compañía.

El grupo ha llevado a cabo un progresivo proceso de diversificación. Primeramente, se creó la marca Calzedonia centrada en medias, pantis, leggins y moda de baño para mujeres, hombres y niños. A partir de aquí, fue diversificando en negocios relacionados con marcas como Intimissimi y Tezenis, dedicadas a la lencería y la ropa de hogar. Otros claros ejemplos de diversificación relacionada fueron los casos de Falconeri, dedicada a la confección y venta de prendas de punto y *cashmere*, y Atelier Emé, centrada en vestidos de novia.

También ha puesto en marcha la diversificación de tipo no relacionada con la fundación de las empresas como Signorvino, Agribel y Hotel Veronesi La Torre. En unas declaraciones Sandro Veronesi indicó que “Cuando sea muy mayor para ocuparme de los cambios de la moda me dedicaré al vino”⁸⁹ (Sandro Veronesi, 28/04/2016).

Un caso particular de diversificación relacionada es la integración vertical. En el grupo el ejemplo más claro de este caso concreto es la integración vertical hacia atrás llevada a cabo con sus propias plantas productivas distribuidas por Italia, Croacia, Rumanía, Bulgaria y Sri Lanka, convirtiéndose de esta manera en su propio proveedor.

⁸⁸ Información extraída de Fashion Network. Url: <http://es.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-abrira-sus-primeras-tiendas-en-China-este-ano,787871.html#.WN6UD9SLRkg> (31/03/2017).

⁸⁹ Información extraída de El País Semanal. Url: <http://elpaissemanal.elpais.com/confidencias/sandro-veronesi-el-emperador-del-biquini/> (31/03/2017).

Cuando la empresa haya seleccionado la dirección a seguir, viene el turno del **método de desarrollo**.

Desarrollo interno: Supone la inversión de sus beneficios en el crecimiento de la propia empresa.

El ejemplo más importante realizado en este ámbito por la compañía es la apertura de nuevos establecimientos y de nuevas plantas productivas. Como se ha comentado anteriormente, la empresa en diciembre de 2016 abrió su primera tienda en Nueva York, con el objetivo de expandirse internacionalmente e instaurarse en el mercado estadounidense. Tiene pensado abrir 10 tiendas más a lo largo del año 2017. Además, también tienen la intención de abrir una tienda en Shanghái para dar a conocer las marcas de Calzedonia e Intimissimi y, de esta manera, abrir la puerta al mercado asiático. Otro caso son inversiones en las plantas productivas. El grupo dispone de plantas productivas en Italia, Croacia, Rumanía, Bulgaria y Sri Lanka. Asimismo, la compañía tiene pensado abrir una planta productiva en Etiopía.⁹⁰

Desarrollo externo: Es aquel llevado a cabo mediante fusiones, adquisiciones o cooperaciones empresariales.

Un ejemplo importante dentro del desarrollo externo fue la adquisición de la empresa Falconeri. En el año 2013, el grupo dirigido por Sandro Veronesi se hizo con el 11,2% del capital restante. Anteriormente, en el año 2009, grupo Calzedonia ya había adquirido gran parte de este. Esta última parte del capital pertenecía a Pierangelo Fenzi, fundador de Falconeri, quién continúa siendo presidente de la misma.⁹¹

⁹⁰ Información extraída de ModaEs. Url: <https://www.modaes.es/empresa/20141210/la-italiana-calzedonia-sigue-los-pasos-de-hm-y-traslada-parte-de-su-produccion-a-etiofia.html?print=22300> (31/03/2017).

⁹¹ Información extraída de PambiancoNews. Url: <http://www.pambianconews.com/2013/12/02/calzedonia-falconeri-adesso-e-tutto-suo-135830/> (31/03/2017).

Además, cuenta con numerosas licencias mediante las cuales la empresa licenciante concede a la licenciataria el uso de sus derechos de propiedad industrial. Esto ocurre cuando Calzedonia distribuye sus artículos con logos de otras marcas, como es el caso actual con la venta de leggins de niña que tiene imágenes de la Bella y La Bestia (película estrenada recientemente con personajes reales). También ocurre con la venta de calcetines de hombre con estampados de superhéroes de Marvel.

Por último, señalar el método de desarrollo más importante llevado a cabo por grupo Calzedonia y el cual es un punto clave de su éxito, su grandísima red de franquicias. Desde sus orígenes, se puso en marcha este sistema de expansión rápido, sólido y avanzado, el cual está basado en la fuerte imagen que muestran los distintos puntos de venta y la presencia de dichos puntos en los lugares más importantes de las ciudades. El tipo concreto de red de franquicias que ha puesto en marcha el grupo son franquicias de distribución, ya que el grupo cede los derechos de comercialización de los productos de la compañía. En este proceso Calzedonia ayuda a seleccionar la localización adecuada dentro de la ciudad, ofrece formación teórico-práctica con el fin de ayudar a gestionar a los franquiciadores sus puntos de venta y, además, suministra los catálogos, provee de artículos para el escaparate, y se encarga del marketing dentro del ámbito nacional.

6.2 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS O DE NEGOCIO

Este tipo de estrategias hacen referencia a la manera de competir de la compañía frente a sus oponentes con el objetivo de obtener un mayor rendimiento que el de ellos.

Podemos encontrar tres tipos de estrategias competitivas: **liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación de mercados**. Aunque la segmentación simplemente es una estrategia de liderazgo o de diferenciación aplicado a un mercado determinado.

Liderazgo en costes: Con dicha estrategia se pretende que el producto de la compañía tenga un precio menor que el de la competencia gracias a la reducción en los costes de producción, siendo los artículos comparables respecto a la calidad.

Esta ha sido la estrategia competitiva que el grupo ha tomado como principal. Como ya se comentó, fabrica parte de sus productos en Croacia, Rumanía, Bulgaria y Sri Lanka. Además, están interesados en abrir una planta productiva en Etiopía. Por ejemplo, hay numerosas empresas que han trasladado sus fábricas a Bulgaria debido a la estratégica posición del país, cercano al mercado europeo, y al bajo coste de la mano de obra, ya que este país tiene el salario mínimo más bajo de la Unión Europea (alrededor de 214€ al mes).⁹²

Gracias a los bajos costes de producción y a las economías de escala producidas por la expansión, el grupo ha conseguido una excelente relación calidad-precio. Dicha relación calidad-precio ha sido clave para el éxito de la compañía, ya que anteriormente la compra de este tipo de artículos estaba limitada a unos pocos.

Diferenciación de productos: Los clientes perciben el producto como único, diferente al de la competencia y, por ello, están dispuestos a pagar un precio mayor.

Continuamente están realizando innovaciones ofreciendo una amplia gama de productos de calidad a sus clientes con el fin de adaptarse a todo tipo de gustos, necesidades y tendencias.

Por lo tanto, podríamos decir que la compañía sigue una estrategia híbrida de relación calidad-precio, ya que ofrece a sus clientes una gran diversidad de productos de calidad con un precio relativamente bajo.

Segmentación de mercados: Dividir el mercado en grupos con características similares.

⁹² Información extraída de ModaEs. Url: <https://www.modaes.es/entorno/20161107/bulgaria-la-mano-de-obra-barata-de-turquia-en-el-textil.html> (31/03/2017).

Los grupos de segmentos en los cuales el grupo ha dividido el mercado son:

- **Segmentación geográfica (según país, zona región o municipio):** La actividad del grupo Calzedonia está ligada a la moda, por lo que ha debido de adaptarse a las necesidades, gustos, tendencias, costumbres y estilos de vida de los diversos países en los cuales la compañía opera.
- **Segmentación demográfica (sexo, edad, estado civil, ocupación, renta, etc.):** Cuando vamos a cualquier establecimiento de Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, etc., podemos observar como el mismo está dividido en distintos espacios según el género y la edad de los posibles clientes. De esta manera encontramos, zonas de mujer, zonas de hombres y zonas de niño.
- **Segmentación psicográfica (clase social, personalidad, estilo de vida, etc.):** Los artículos de la compañía están dirigidos a todas las clases sociales con todo tipo de nivel de ingresos, ya que ofrece a sus clientes una amplia gama de productos con diversos precios.

A través de todas estas estrategias han llegado a ser una empresa con gran éxito y un referente muy importante del sector.

6.3 – ESTRATEGIAS SEGÚN SECTOR

Según el grado de madurez de las industrias encontramos industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive.

Este ámbito concreto de la industria es un sector en crecimiento. El volumen de negocios consolidado en el año 2015 fue de 2018 millones de euros, lo cual supuso un crecimiento del 9,3% respecto al año anterior.⁹³

⁹³ Información extraída de ModaEs. Url: <https://www.modaes.es/empresa/20160414/calzedonia-rebasa-en-2015-la-barrera-de-los-2000-millones-y-gana-un-373-mas.html> (31/03/2017).

Sus competidores más directos son Oysho, Women'secret, grupo Etam y Victoria's Secret, todas ellas dedicadas a la distribución de calcetería, moda íntima, y ropa de baño.

Dicha industria se caracteriza por:

- Ritmo de crecimiento constante.
- Innovaciones continuas de los artículos.
- Uno de los objetivos de empresas establecidas en industrias en crecimiento es la expansión.

De esta manera, la estrategia seguida por el grupo Calzedonia en función del sector en el que se desenvuelven ha sido la internacionalización de su oferta aprovechando el crecimiento de la industria. Y la oferta de productos con una buena relación calidad-precio.

6.4 – ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de la empresa hace alusión a todas las actividades realizadas fuera del ámbito habitual de la empresa. Es un proceso difícil y progresivo que requiere una gran investigación antes de entrar en mercados distintos de los tradicionales.

Como ya se comentó, algunas de las razones por las cuales las empresas se internacionalizan son la existencia de mercados saturados, aprovechamiento de la capacidad ociosa de fabricación, diversificación del riesgo, incremento del prestigio de la empresa en el mercado interno, mayores oportunidades del mercado externo y mayor rentabilidad, la globalización, etc.

En función de las industrias en la que una compañía puede desenvolverse, encontramos **industria global** (misma posición competitiva en todos los países) e **industria multipaís** (posiciones competitivas diferentes en cada país).

El modelo de negocio más significativo seguido por grupo Calzedonia es multipaís, ya que debe adecuar sus productos en función de los países en los cuales se desenvuelve. Su amplia gama de productos con constantes innovaciones en diseños, tejidos, etc., la excelente atención al cliente, la calidad de sus productos y la buena relación calidad-precio han sido factores clave del éxito.

Como ya se ha comentado, otro factor clave del éxito ha sido la extensa red de franquicias con el fin de expandirse alrededor de todo el mundo. En poco tiempo se ha establecido en 42, destacando su expansión a nivel europeo (Francia, Reino Unido, España, Grecia, Hungría, etc.), aunque también dispone de tiendas en Nueva York, en Hong Kong y Japón. Asimismo, tiene intención de ampliar prontamente sus puntos de venta en los mercados estadounidense y asiático.⁹⁴

Por último, añadir que gracias a todo este conjunto de factores y al objetivo de gran expansión de la compañía, el sector de la calcetería, la moda íntima y la moda de baño ha podido llegar a un público amplio con diferentes edades y poderes adquisitivos.

⁹⁴ Anteriormente explicado en desarrollo de mercados de grupo Calzedonia.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE EL CORTE INGLÉS, S.A. Y DEL GRUPO CALZEDONIA

Ninguna empresa desarrolla sus actividades operando sola en el mercado. Todas ellas se desenvuelven con diversas variables externas a la empresa, las cuales influyen de forma significativa en la evolución de la misma y, por tanto, en sus decisiones y resultados. Este conjunto de variables es lo que se conoce como entorno empresarial.

Dentro del entorno que rodea a la empresa se pueden diferenciar dos niveles. Los niveles son:

- Entorno General: Todos aquellos factores externos que rodean a la empresa, los cuales afectan a sus resultados. Dichos factores afectarán a todas las empresas del sector en mayor o menor medida.
- Entorno Específico: Todos aquellos factores externos que influyen específicamente a las empresas que se desenvuelven en el mismo sector o rama de actividad.

Un instrumento adecuado para el análisis del entorno general es el llamado **Análisis PESTEL**. Según indican Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 145-146), para Johnson y otros (2011) dicho instrumento permite identificar las variables que mayor impacto tendrán en la toma de decisiones de la empresa en relación con las seis dimensiones siguientes:

- Dimensión Política: Hace referencia a las políticas generales desarrolladas por el Estado y la estabilidad gubernamental.
- Dimensión Económica: En dicha dimensión se estudia la situación económica tanto actual como futura. En ella se recogen los principales indicadores macroeconómicos.

- Dimensión Socio-Cultural: Alberga las variables sociales que influyen en las empresas. Algunas de ellas son: Estilo de vida, variación de los gustos, esperanza de vida, costumbres, religión, etc.
- Dimensión Tecnológica: Hace alusión a los avances científicos y tecnológicos entre los cuales la empresa se mueve.
- Dimensión Ecológica: Se centra en las políticas de conservación del medio ambiente.
- Dimensión Legal: Lo componen las variables legales y administrativas entre las cuales la empresa opera.

Figura 7. Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia a partir del Análisis PESTEL. Guerras y Navas (2015, pág. 145). Adaptado de Johnson y otros (2011).

Dimensión Política:

Tanto ECI como grupo Calzedonia, a la hora de tomar decisiones estratégicas, debe tener en cuenta las políticas desarrolladas en los diversos países en los cuales operan.

En España se desarrolla una economía mixta en crecimiento, lo cual respalda la estabilidad económica y política del país, siendo su forma de gobierno la monarquía democrática parlamentaria. Es miembro de la Unión Europea desde

el 1 de enero del año 1986, usando la moneda común el euro y convirtiéndose en la moneda de cambio oficial desde enero de 2002.

Estas dos empresas deben adaptarse a las políticas y normativas impuestas por los distintos organismos públicos, es decir, deben ajustarse a sus políticas fiscales, de bienestar social, de comercio exterior, etc. Destacar en este ámbito las siguientes medidas:

- Aplicación de una política fiscal restrictiva mediante la subida de impuestos y la reducción del gasto público con el objetivo de reducir el déficit de la economía.
- La entrada de España en la Unión Europea el 1 de enero de 1986 permitió la libre circulación de productos, servicios, capitales y personas entre los distintos estados miembros. Además, permitió establecer un arancel aduanero común frente a terceros países.
- La subida del salario mínimo interprofesional pasando de 655,20€ en el año 2016 a 707,70 € en el 2017.⁹⁵

Dimensión Económica:

Desde principios del año 2008 la economía española ha estado pasando una fuerte crisis económica. Ello produjo que aumentara el desempleo y que disminuyeran los salarios, lo cual afectó a las decisiones de compra de los consumidores. Sus necesidades cambiaron, por lo que gastaban la mayoría de sus sueldos en productos realmente necesarios.

Sin embargo, la situación económica está mejorando. La cifra del PIB en el año 2016 alcanzó los 1.113.851 euros, creciendo respecto del año 2015 un 3,2%.⁹⁶

⁹⁵ Información extraída del diario El Mundo. Url: <http://www.elmundo.es/economia/2017/01/02/586942a5ca4741356a8b4636.html> (08/04/2017).

⁹⁶ Información extraída de datos macro, PIB de España-Producto Interior Bruto. Url: <http://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2016> (08/04/2017).

Destacar también que en el primer trimestre del año 2017 el PIB ha aumentado un 0,8% respecto del trimestre anterior.⁹⁷

La tasa de desempleo se sitúa en España en el primer trimestre de 2017 en un 18,75%, siendo esta ligeramente superior a la del trimestre anterior, la cual se situó en un 18,63%. En cambio, podemos observar la disminución de la tasa de desempleo en los porcentajes correspondientes a los últimos trimestres de los años 2016 y 2015, situándose estos en un 18,63% y un 20,9% respectivamente.⁹⁸

Todos estos datos son tomados en consideración a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, ECI en 2012 lanzó una campaña con el objetivo de disminuir el precio de muchos de sus productos alimenticios para aumentar el número de sus ventas. En el caso de Calzedonia destacar la relación calidad-precio tan característica de la marca que hace asequible sus productos a todas las clases sociales.

Dimensión socio-cultural:

Esta dimensión está relacionada con datos de tipo sociales como pueden ser el estilo de vida, las creencias, los cambios en los gustos de los consumidores, etc. Algunas acciones que ha realizado o está realizando ECI dentro de este ámbito son:

- Actualmente ha lanzado una campaña con los centros Hipercor, el chef Carlos Maldonado y los personajes de Warner Bros Tom y Jerry con el fin de enseñar a los niños hábitos de vida saludables a través de la alimentación. Junto con la compra en los supermercados se entregan álbumes y cromos en los cuales aparecen las recetas.

⁹⁷ Información extraída de datos macro, PIB de España-Producto Interior Bruto. Url: <http://www.datosmacro.com/pib/espana> (08/04/2017).

⁹⁸ Información extraída del INE. Encuesta de Población Activa. Url: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4086> (08/04/2017).

- Apoya, junto con la Fundación Real Madrid⁹⁹, proyectos a favor de los niños con autismo y síndrome de Asperger.
- Colaboró en el año 2016 con la fundación Unoentrecienmil¹⁰⁰ donando una parte de los beneficios de las ventas de la marca infantil *Cotton Juice* a la investigación contra la leucemia infantil.

Respecto a Calzedonia destacar:

- El grupo financió un proyecto para cubrir el anfiteatro romano conocido como Arena de Verona.¹⁰¹
- La mayor parte de los trabajadores de la compañía son mujeres.

Dimensión tecnológica:

En el caso de ECI, destacar dentro de esta dimensión las siguientes acciones:

- Venta de productos por medio de sus páginas webs y alta presencia en redes sociales como *facebook*, *twitter*, *instagram*, *pinterest*, etc, tanto de ECI como gran almacén y de sus principales actividades.
- Creación de la Fundación Ramón Areces, en el año 1976, con el objetivo fomentar la investigación tanto en ámbitos científicos, tecnológicos, educacionales o culturales.¹⁰²
- Puesta en marcha de aplicaciones para *smartphones*, de ECI como gran almacén y de sus principales actividades.

⁹⁹ Entidad sin ánimo de lucro que realiza acciones sociales a través del deporte para los más desfavorecidos.

¹⁰⁰ ONG dedicada a la lucha contra la leucemia infantil.

¹⁰¹ Información extraída de FashionNetwork. Url: <http://it.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-finanzia-un-progetto-per-la-copertura-dell-Arena-di-Verona,666577.html#.WQjrdSLRkg> (08/04/2017).

¹⁰² Información extraída de Fundación Ramón Areces, Historia. Url: <http://www.fundacionareces.es/fundacionareces/portal.do?IDM=5&NM=2> (11/04/2017).

- Constitución de empresas dedicadas a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Investrónica, Telecor e Informática ECI).
- Implantación de la tecnología *Rfid*, que proporciona mediante radiofrecuencia información de los productos y su localización, permitiendo de este modo reducir los costes logísticos.¹⁰³

Respecto a Calzedonia, recalcar las siguientes actividades:

- Al igual que ECI, el grupo Calzedonia realiza ventas por internet y es muy activa en redes sociales (*facebook, twitter, tumblr, etc.*).
- Dispone de aplicaciones móviles para facilitar sus ventas.
- Puesta en marcha de la tecnología *Rfid*.¹⁰⁴
- Innovaciones en sus productos con la utilización de la tecnología *Emana* basada en la incorporación de minerales bioactivos que estimulan el metabolismo y la circulación, mejorando de esta forma el aspecto de la piel y reduciendo la talla.¹⁰⁵

Dimensión ecológica:

El Corte Inglés tiene muy presente en su política los impactos que puedan generar sus actividades en el medio ambiente. Por ello:

¹⁰³ Información extraída de extraída de Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro. Url: <http://innovasupplychain.pe/articulos/2499-el-corte-ingles-mejora-su-logistica-con-la-implantacion-de-tecnologia-rfid> (28/03/2017).

¹⁰⁴ Información extraída de ModaEs. Url: https://www.modaes.es/files//000_2016/0001publicaciones/pdfs/2017_dossier_tiendadelfuturo.pdf (11/04/2017).

¹⁰⁵ Información extraída de El Mundo. Url: <http://www.elmundo.es/yodona/2016/02/08/56b8639b46163f305c8b463d.html> (11/04/2017).

- El grupo intenta consumir menores cantidades de materiales, envases y embalajes año tras año. Además, han desarrollado mejoras en los materiales para que estos sean más sostenibles. Un ejemplo de ello es la certificación FSC¹⁰⁶ para papel y cartón.
- Disponen de un plan de eficiencia energética para reducir el consumo energético en iluminación, frío comercial, climatización y sistemas de control.
- Tienen implantado un Plan de Gestión Sostenible del Agua con el fin de reducir su consumo.
- Ponen en marcha medidas de eficiencia energética para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. También consumen más energía renovable.
- Pretende que los residuos generados se reutilicen para crear nuevas fuentes de energía. Por ello, dividen cada tipo de residuo.

Señalar en este ámbito respecto a Calzedonia:

- Campañas con el objetivo de reciclar y reutilizar prendas ya usadas.
- Fundación de la compañía Agribel dedicaba a la producción de alimentos ecológicos.
- Según su código ético y de comportamiento, se comprometen a cuidar y proteger el medio ambiente y a cumplir con las legislaciones correspondientes en este ámbito.

¹⁰⁶ Certificación que pone de manifiesto el manejo sostenible de los bosques.

Dimensión legal:

Algunas de las normas que regulan el sector del comercio minorista son:

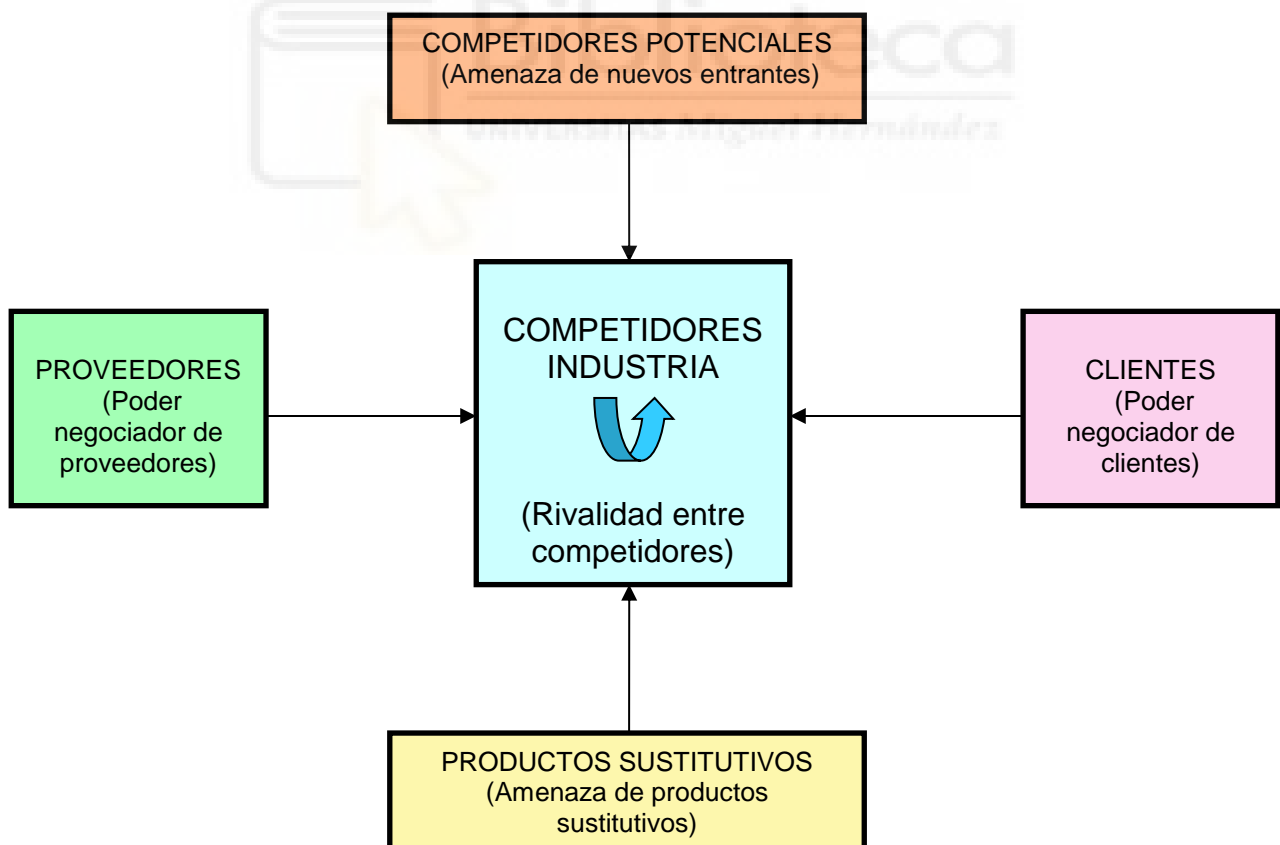
- Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.
- Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
- Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.
- Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores.
- Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo.
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Un modelo apropiado para el análisis del entorno específico de una organización es el denominado modelo de las **cinco fuerzas de Porter**. Según Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 175), para Porter (1980) dicho modelo consiste en el análisis de cinco fuerzas que determinarán el atractivo de una industria. La forma en la que una empresa actúa ante dichas fuerzas establecerá la rentabilidad a largo plazo de la empresa, las oportunidades de la industria que podrá aprovechar y la defensa frente amenazas de la misma.

Dichas cinco fuerzas son las representadas en la figura siguiente:

Figura 8. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Guerras y Navas (2015, pág.175). Adaptada de Porter (2009).

8.1 – LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

1) Competidores de la Industria:

En el ámbito de los grandes almacenes, dentro de la industria española, podemos observar como existe una gran concentración de la misma, ya que básicamente los únicos grandes almacenes que existen en nuestro país, tras la adquisición de Galerías Preciados y *Marks & Spencer*, son los establecimientos de El Corte Inglés.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que no nos centramos únicamente en los grandes almacenes, sino en la industria dedicada al sector de la distribución. Por lo tanto, los competidores de la compañía estarán formados por grandes cadenas dedicadas a este ámbito. Destacar como competidores a organizaciones tan importantes como Carrefour, Mercadona, Zara, H&M, Primark, Leroy Merlin, Media Markt, etc. Así pues, el número de competidores es elevado, pero la industria está concentrada en las grandes compañías, las cuales son altamente competitivas.

Además, señalar que el ritmo de crecimiento de la industria es lento, ya que estamos frente a una industria madura. Este sector, ha registrado grandes pérdidas desde comienzo de la crisis económica, mostrando actualmente pequeños repuntes.

Por último, recalcar los altos costes fijos que suponen la instalación y el mantenimiento de los establecimientos, lo cual provoca mayor intensidad de la competencia intentando aumentar el volumen de ventas para compensar dichos costes.

En general, estaríamos frente a una industria poco atractiva debido, principalmente, a los altos costes fijos iniciales y al grado de madurez de la industria.

2) Competidores potenciales:

Este apartado hace referencia a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en la industria. Para hacer frente a ello existen barreras de entrada a la industria o reacciones de los competidores actuales.

Por un lado, marcar como importantes barreras de entrada de la industria:

- Economías de escala y alcance: Las nuevas compañías que deseen entrar en la industria deberán alcanzar economías de escala para poder vender sus productos a precios competitivos.
- Diferenciación de producto: Los nuevos competidores tendrán que realizar fuertes inversiones para sobrepasar la ventaja de la gran imagen de marca y la fidelidad de los clientes de la cual disponen las compañías establecidas en la industria.
- Necesidades de capital: Los posibles competidores tendrán que hacer frente a altos costes. Por ejemplo, altos costes iniciales en infraestructuras, alquiler de establecimientos, inversiones en I+D, personal, etc.
- Proveedores: Los competidores actuales disponen de acuerdos con los proveedores, los cuales tienen condiciones favorecedoras que para un rival potencial es bastante complicado de igualar.

Por otro lado, señalar las posibles reacciones de los competidores a la entrada de nuevos rivales:

- Disminución de precios.
- Fuertes campañas publicitarias.

- Promociones y ofertas.

Por lo tanto, respecto a esta fuerza la industria sería atractiva para las compañías ya integradas en ella, ya que hay grandes dificultades de acceso para competidores potenciales.

3) Productos sustitutivos:

Los productos sustitutivos son aquellos artículos que cubren las mismas necesidades de los clientes que el producto ofrecido por la compañía. Pueden ser una gran amenaza para la empresa si dichos productos cubren mejor las necesidades de los consumidores que los productos actuales de la empresa, si su precio es menor aportando la misma prestación, si su grado de modernidad es mayor y, por último, si sus costes de cambio son bajos.

Centrándonos en este ámbito, podemos decir que hay un gran número de productos sustitutivos, ya que podemos elegir entre una gran diversidad de productos que satisfacen necesidades semejantes. Por ejemplo, en el sector textil podemos elegir entre pantalones, faldas, vestidos, camisetas, camisas, etc. o entre distintos colores de la misma prenda, encontrando dichos productos tanto en establecimientos especializados de menor tamaño como en grandes centros. Otro caso relevante es el sector de la alimentación; por ejemplo, podemos elegir entre yogures de un sabor u otro, con lactosa o sin lactosa, etc. y, todo ello, en comercios de tamaño grande o pequeño. Todo ello, nos indica que el atractivo de la industria decrece.

4) Poder negociador de los clientes:

Hace referencia a la capacidad de los consumidores a influir en sus relaciones con la compañía. En el caso del sector de la distribución este poder es bastante elevado, ya que la compañía debe adaptarse a los, gustos, necesidades y tendencias que motivan a los clientes a realizar la

compra si no quiere perderlos. Por ello, las compañías tienen que diferenciar sus productos con el fin de fidelizar a sus clientes. Sin embargo, las ventas no son concentradas, lo cual reducirá en cierta medida el poder de los clientes.

En conclusión, podemos afirmar que los clientes de la compañía tendrían un gran poder sobre la misma lo que reducirá el atractivo de la industria.

5) Poder negociador de los proveedores:

Consiste en la capacidad de los proveedores de afectar a la toma de decisiones de la compañía. En este caso, al tratarse de proveedores de compañías importantes su grado de poder es reducido. Esto es debido a que gran parte de sus ventas dependen de dichas compañías. Además, los proveedores del ECI deben aceptar convenios de compromiso ético a los cuales está adherido el grupo. Por ejemplo, deben poner en práctica el Código de Conducto *Business Social Compliance Iniciativa* (BSCI), el cual se centra en la mejora de la cadena de suministros.¹⁰⁷ Por último, señalar que los costes de cambio de proveedor no serían elevados. Así pues, el grado de atractivo de la industria se vería aumentado.

De acuerdo con todo lo indicado anteriormente, podemos afirmar que, se trata de una industria poco atractiva debido a la alta intensidad de la competencia, la elevada existencia de productos sustitutivos y el poder de negociación de los clientes, a pesar de los grandes obstáculos que limitan el ingreso de nuevos competidores y el reducido poder de los proveedores.

¹⁰⁷ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social Corporativa. Nuestros proveedores. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3087&NM=3> (27/04/2017).

8.2 – LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE GRUPO CALZEDONIA

1) Competidores de la Industria:

Nos encontramos ante un ámbito de la distribución al por menor altamente concentrado, ya que, a pesar de existir una gran variedad de tiendas de diversos tamaños como mercerías y tiendas a pie de calle, las cuotas de mercado están en manos de grandes compañías. Señalar como principales rivales del grupo a Oysho, Women'secret, grupo Etam y Victoria's Secret. Además, no tratándose de competencia directa, se deben tener en cuenta como competidores al Grupo Inditex, Primark, y H&M, ya que comercializan productos similares.

Asimismo, indicar que se trata de una industria en crecimiento, ya que sus ventas van aumentando cada año.

Finalmente, apuntar que, al igual que en el caso de ECI, existen altos costes fijos debido a los mantenimientos que requieren los centros del grupo y a la creación de nuevos establecimientos, por lo que habrá una mayor intensidad de la competencia con el fin de incrementar el número de ventas.

En conjunto, según este factor, podemos decir que la industria es atractiva al estar la misma concentrada en pocas compañías y tener un alto crecimiento.

2) Competidores potenciales:

Como hemos visto en el caso anterior, existen barreras de entrada o reacciones de los competidores ya establecidos que dificultan el ingreso de nuevos rivales.

Las barreras más importantes, al igual que en ECI, son:

- Economías de escala y alcance: Las compañías que quieran entrar en la industria, tienen que alcanzar economías de escala y la experiencia de las instaladas para vender a precios competitivos.
- Diferenciación de producto: Las empresas ya establecidas disponen de una fuerte imagen de marca y de una gran lealtad de clientes; por ello, las nuevas organizaciones deberán realizar fuertes inversiones para eliminar esta ventaja.
- Necesidades de capital: Altos costes iniciales para los posibles entrantes debido a la apertura de establecimientos, suministros, departamentos de I+D, imprevistos, etc.
- Proveedores: Acuerdos con proveedores beneficios para las empresas establecidas.

Destacar también, como en el caso de ECI, las acciones que podrían llevar a cabo las compañías instaladas frente al ingreso de nuevos rivales:

- Disminución de precios.
- Fuertes campañas publicitarias.
- Promociones y ofertas.

En conclusión, al igual que en el caso anterior, esta fuerza sería atractiva para las empresas establecidas en la industria al existir un gran número de barreras de entrada y posibles acciones frente al ingreso de nuevos competidores.

3) Productos sustitutivos:

En este caso la amenaza de la existencia de productos sustitutos es bastante baja, ya que no existen productos que cubran las mismas necesidades de los consumidores. Por ejemplo, si queremos ir a la piscina o la playa solamente tenemos la opción de elegir entre un bañador o un bikini, no existe ningún otro producto semejante que satisfaga de igual manera las necesidades. Lo mismo ocurre con la ropa interior y la calcetería.

Por lo tanto, el grado de atractivo de la compañía en función de esta fuerza es elevado debido a la no existencia de productos sustitutivos.

4) Poder negociador de los clientes:

En este caso, el grado de concentración de los clientes es elevado, ya que la mayoría de los consumidores de este tipo de productos son mujeres, por lo que el poder de negociación de los clientes se verá incrementado. Además, la compañía deberá adaptarse a las tendencias de moda y a los gustos de sus consumidores, lo cual hará que los consumidores dispongan de un mayor poder. Todo ello, nos indica que el grado de atractivo de la industria decrecerá.

5) Poder negociador de los proveedores:

Al igual que en el caso de ECI, suministrar productos a grupo Calzedonia supone cierta pérdida de poder frente al mismo, ya que es una gran compañía y muchas de las ventas de los proveedores dependen de él. Además, indicar que existe una amenaza de integración real hacia atrás, ya que el grupo dispone de centros propios de suministro y fabricación. Por último, señalar que los costes de cambio de proveedor no supondrían un gran esfuerzo para la compañía. Por lo tanto, el atractivo de la industria se verá incrementado.

Por último, indicar que, en conjunto, nos encontramos frente a una industria atractiva ya que, aunque el poder de negociación de los clientes sea elevado, la intensidad de la competencia es baja, los competidores potenciales tienen grandes limitaciones para entrar, no existen productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores es bajo.



CAPÍTULO 9. ANÁLISIS INTERNO

Una herramienta muy útil a la hora de realizar un análisis interno de las organizaciones es la **cadena de valor** de Porter (2010). Tal y como indican Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 213-215), se trata de una herramienta que identifica las posibles fuentes de ventaja competitiva de la empresa mediante el desglose de las actividades principales de la organización, las cuales incrementan el valor de los productos o servicios sobre su coste. Dichas actividades podemos dividirlas en actividades primarias y de apoyo.

9.1 – CADENA DE VALOR DE EL CORTE INGLÉS, S.A.

Como ya sabemos, ECI está formado por un grupo de empresas dedicadas cada una de ellas a diferentes actividades, por lo que cada una tiene su cadena de valor particular. Dentro de este apartado se realizará el análisis de su principal actividad centrada en los grandes almacenes.

1) Actividades primarias:

Hace referencia a actividades relacionadas con el proceso productivo y la comercialización.

Logística interna: El grupo dispone de tres centros logísticos en España. El principal de ellos se sitúa en Valdemoro (Madrid) y los dos restantes en Montornés del Vallés (Barcelona) y en La Bisbal del Penedès (Tarragona). Los dos últimos centros abastecen a Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana, Murcia e Islas Baleares, mientras que el principal abastece al resto de comunidades. El departamento de compras de dichos centros realiza los pedidos a los proveedores, los cuales envían la mercancía a los mismos.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD): el aparato circulatorio de El Corte Inglés (2015) disponible en URL: http://hemeroteca.innovaspain.com/detalle_noticia.php?id=7525 (10/05/2017).

Logística externa: Una vez los suministros llegan al centro logístico pasan a la zona de control de recepción. Allí se inspeccionan minuciosamente las mercancías y las condiciones de entrega de las mismas. Además, en esta zona de control se decide el destino de cada producto, es decir, su distribución a tienda o su almacenamiento.¹⁰⁹

Marketing y ventas: Desde sus inicios el grupo ha realizado grandes campañas publicitarias como las tan conocidas “Ya es primavera en el Corte Inglés” y “Quiérete” con el fin de incrementar su prestigio y el número de ventas. Además, fue pionero en la iniciación de las rebajas y del *escaparatismo*. Otro aspecto importante a señalar fue la creación de su tarjeta propia, con la cual consigue fidelizar a sus clientes.

Como ya se explicó, está presente en redes sociales a través de las cuales promociona sus diversas marcas. Asimismo, permite realizar pedidos online con la opción de traslado a casa.

Servicio post-venta: Está basado en una garantía absoluta frente al cliente. El cliente, si no está satisfecho con el bien adquirido, tiene la opción de cambiar el producto por otro o la devolución del dinero como bien dice su lema "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero".

2) Actividades de apoyo:

Son aquellas que sustentan a las primarias.

Aprovisionamiento: El grupo fomenta la adquisición de productos locales. Según el informe anual del 2015, el 87% de sus compras fueron realizadas a proveedores nacionales. Y el 49% de las compras realizadas

¹⁰⁹ Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD): el aparato circulatorio de El Corte Inglés (2015) disponible en URL: http://hemeroteca.innovaspain.com/detalle_noticia.php?id=7525 (10/05/2017).

a proveedores extranjeros, procedían de empresas pertenecientes a la Unión Europea.¹¹⁰

Desarrollo de la tecnología: Su modelo de negocio está basado en la innovación continua con el propósito de adaptarse a los gustos y necesidades cambiantes. De este modo, siempre están innovando en todas y cada una de sus líneas de negocio. Prueba de ello es el sistema *Click&Express* para la realización de pedidos y la tecnología *Rfid* para la localización de productos.

Administración de recursos humanos: En el año 2015, el grupo contó con una plantilla media a jornada completa de 80.930 empleados, cerrando ese mismo año con 91.931 trabajadores. Respecto a esta última cifra indicar que el 63% eran mujeres. Igualmente destacar la importancia de la formación de los empleados. Tanto los trabajadores de nuevo ingreso como los empleados que ya trabajan en el grupo reciben formación continua adaptada a su puesto de trabajo. En el año 2015, se efectuaron cursos de formación presencial de más de 135.000 horas y de formación online de más de 339.000 horas.¹¹¹

Infraestructura de la empresa: La compañía dispone de unos servicios centrales, los cuales son los encargados de la dirección y administración del grupo complementando de esta manera a las actividades primarias.

¹¹⁰ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Informe anual de actividad. Url: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2015/Espanol/291351135_510201613485.pdf (10/05/2017).

¹¹¹ Información extraída de El Corte Inglés. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión Social. Nuestro Equipo. Url: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3088&NM=3> (10/05/2017).

9.2 – CADENA DE VALOR DEL GRUPO CALZEDONIA

Al igual que ECI, Calzedonia es un grupo de empresas, por lo que cada línea de negocio tendría una cadena de valor distinta, como la mayoría de sus empresas se dedican al sector de la distribución de ropa interior, nos centraremos en estas.

1) Actividades primarias:

Logística interna: Las principales materias primas utilizadas en el proceso productivo del grupo son los diversos tipos de textiles usados en la elaboración de su gran variedad de productos. Cuenta con plantas productivas en Italia, Croacia, Rumanía, Bulgaria, Sri Lanka y Etiopía.

Producción: El proceso productivo desarrollado por Calzedonia comienza con el esbozo de los diferentes diseños, llevado a cabo principalmente por la división de productos (diseñan el producto), los consultores de las áreas de negocio (contacto directo con las tiendas y el cliente final) y los técnicos (producción de oficina, control de calidad y la creatividad de oficina). Los prototipos de los diseños pasan a la fase de selección, en la cual se observa su viabilidad económica y operativa, siempre teniendo en cuenta la importancia que los mismos tendrían para los clientes. Finalmente, si el producto pase dicha fase, se procederá a su fabricación.

Destacar que, en Italia, dispone de 4 plantas productivas situadas en Avio (producción de calcetines en Trento), Castel Goffredo (fabricación de medias en Mantua), Brentino Belluno (teñido de productos en Verona) y Monteforte d'Alpone (tejido de punto en Verona). El resto de plantas productivas se encargan de la confección de trajes de baño y ropa interior, además de la producción de calcetería.¹¹²

¹¹² V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di), Valori d'impresa in azione. (2012). Url: <http://www.isvi.org/files/case-study/calzedonia.pdf> (10/05/2017).

Logística externa: En Italia, cuenta con dos grandes centros logísticos situados en Vallese di Oppeano y Castagnaro, localidades situadas en Verona. Desde estos grandes centros se lleva a cabo la distribución de los bienes a los distintos puntos de venta.¹¹³

Marketing y ventas: Un aspecto importante que distingue a Calzedonia son las grandes campañas publicitarias proyectadas en distintos medios de comunicación con las modelos actrices del momento, como pueden ser Blanca Suarez o Irina Shayk. El objetivo es hacer visible sus bienes para incrementar sus ventas. También es muy activa en redes sociales y, a través de su página web, puedes realizar tus pedidos.

Servicio post-venta: Como indican en su página web, dispones de 14 días para realizar la devolución gratuita de tus artículos. Sin embargo, si realizas un pedido online, no está permitido realizar cambio de talla, color o modelo, debiendo devolver el producto y realizar otra compra.

2) Actividades de apoyo:

Aprovisionamiento: Al igual que ECI, Calzedonia también obtiene las materias primas para la fabricación de sus artículos de proveedores locales, reduciendo de este modo los costes de tiempo y transporte.

Desarrollo de la tecnología: El grupo continuamente está innovando tanto en productos como en gestión de almacenamiento, etc. Prueba de ello es la implantación de la tecnología *Emana* en sus artículos para mejorar la forma física y la puesta en marcha de la tecnología *Rfid* para localización y almacenamiento de productos.

Administración de recursos humanos: Actualmente el grupo cuenta con alrededor de 26.000 empleados, 3.000 de los cuales trabajan en

¹¹³ V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di), Valori d'impresa in azione. (2012). Url: <http://www.isvi.org/files/case-study/calzedonia.pdf> (10/05/2017).

Italia.¹¹⁴ Además, indicar que el 92% de la plantilla está formada por mujeres, ya que la mayoría de las ventas del grupo recaen sobre ellas. También destacar que el 68% de los empleados tienen menos de 30 años.¹¹⁵ Por último, señalar que el grupo proporciona formación continua para sus empleados, en gestión de puntos de venta, formación complementaria de cursos de idiomas, etc.

Infraestructura de la empresa: El grupo dispone de una sede central en Dossobuono di Villafranca (Verona), la cual ejerce funciones administrativas, contables, de diseño de productos, control del resto de establecimientos, etc.¹¹⁶ También tiene una filial en España, situada en el polígono Pedrosa de l'Hospitalet de Llobregat.



¹¹⁴ Información extraída de Calzedonia. Url:

<https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate> (10/05/2017).

¹¹⁵ Información extraída del diario Expansión. Url:

<http://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html> (10/05/2017).

¹¹⁶ V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di), Valori d'impresa in azione. (2012) disponible en URL: <http://www.isvi.org/files/case-study/calzedonia.pdf> (10/05/2017).

CAPÍTULO 10. ANÁLISIS DAFO

Como se muestra en el libro de Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 243-244), el **análisis DAFO** es una herramienta que nos muestra de forma conjunta el análisis tanto interno como externo de la compañía, permitiendo de esta manera diseñar la estrategia adecuada para la empresa con el fin de hacer frente al desarrollo futuro de su actividad. El análisis interno expondrá las debilidades y fortalezas de la empresa, es decir, pondrá de manifiesto las limitaciones propias de la compañía que influirán en su desarrollo y las habilidades de la misma que le permitirán obtener ventajas competitivas diferenciándose del resto. Mientras que el análisis externo reconocerá las amenazas del entorno y las oportunidades que brinda el mismo. En otros términos, mostrará circunstancias negativas externas que deben superar y factores externos favorables al grupo.

Así pues, la representación del análisis DAFO sería el siguiente:

Figura 9. Análisis DAFO

	<u>ASPECTOS NEGATIVOS</u>	<u>ASPECTOS POSITIVOS</u>
<u>ORIGEN</u> <u>INTERNO</u>	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<u>ORIGEN</u> <u>EXTERNO</u>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Fuente: Guerras y Navas (2015, pág. 244).

10.1 – ANÁLISIS DAFO EL CORTE INGLES, S.A.

Debilidades

- **Pedidos online:** Muchos usuarios de este medio tienen opiniones negativas del mismo, ya que el grupo incumple los plazos de entrega fijados. Además, el grupo en su misma web indica que “El Corte Inglés no será responsable de los retrasos que se produzcan por causas ajenas a su gestión o fuerza mayor”.¹¹⁷
- **Servicio post-venta online:** Mala gestión del servicio posterior a la compra de atención al cliente, ya que la mayoría de usuarios con problemas en sus pedidos no reciben solución alguna.
- **Precios elevados:** Los precios del grupo son percibidos como elevados frente a los de sus competidores. No obstante, si realizamos una comparativa de precios y observamos las opiniones de los consumidores podemos encontrar artículos con el mismo precio o incluso más económicos.
- **Artículos destinados a sector adulto de la población:** La mayoría de jóvenes creen que los productos del grupo van destinados a un sector adulto de la población. Sin embargo, el grupo ofrece artículos para todas las edades.
- **Integración vertical:** Supone un aumento del riesgo de la empresa, ya que se compromete una mayor cantidad de recursos al ciclo productivo de los bienes ofertados, existiendo la posibilidad de que la demanda de estos se vea reducida.

¹¹⁷ Información extraída de El Corte Inglés, S.A. Url: <https://www.elcorteingles.es/ayuda/gastos-de-envio-y-plazos-de-entrega-nacional/> (10/05/2017).

Fortalezas

- **Diversidad de productos:** El grupo dispone de una novedosa y amplia gama de productos de todo tipo. Cuentan con una gran cantidad de marcas, modelos, tamaños, etc. para ofrecer a los clientes el bien que mejor se adapte a sus gustos y necesidades.
- **Calidad:** Todos sus bienes y servicios destacan por su excelente calidad. Esta calidad la encontramos tanto en productos como en establecimientos e instalaciones.
- **Atención al cliente:** El servicio de atención al cliente destaca por su gran gestión, ya que ofrecen al consumidor un interés individual y personalizado.
- **Especialización:** El grupo es especialista en cada una de las áreas de negocio que desarrollan, por lo que conseguirán dar la solución más adecuada a las necesidades.
- **Garantía:** El grupo ofrece una garantía absoluta, ya que como dice su lema "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero".
- **Personal cualificado:** El personal está altamente cualificado, formado y preparado, llegando a ser especialistas en cada una de las áreas en las que se desenvuelven.
- **Gran imagen de marca:** La marca del grupo tiene un gran prestigio y reconocimiento, lo cual proporciona fidelidad de los clientes.
- **Localización:** Los centros del grupo están bien situados en las ciudades españolas más destacadas.

- **Integración vertical:** Al mismo tiempo se trata de un punto fuerte al reducir los costes productivos.
- **Métodos de pago:** Cuentan con métodos de pago flexibles. Por ejemplo, disponen de la tarjeta del grupo que ofrece la posibilidad de pagos aplazados, lo cual puede influir en la decisión de compra de un consumidor.
- **Innovación:** Continuamente el grupo está innovando en todos sus ámbitos con el fin de adaptarse a los gustos y necesidades cambiantes de los clientes.
- **Grandes campañas publicitarias:** El grupo lleva a cabo grandes campañas aumentando de esta manera su reconocimiento y fidelización.

Amenazas

- **Productos sustitutivos:** Como ya se explicó anteriormente, los productos ofrecidos por el grupo cuentan con múltiples productos sustitutivos.
- **Nuevos competidores:** Podemos observar que cada vez hay un mayor número de grandes establecimientos especializados en productos o servicios concretos como es el caso de Media Markt, Carrefour, Inditex, etc. Además, el número de competidores online también se ha visto incrementado.
- **Cambios rápidos en gustos y necesidades:** El grupo debe innovar rápidamente para adaptarse a dichos cambios.
- **Coyuntura económica:** La mala situación económica ha influido en las ventas del grupo, ya que muchos consumidores preferían adquirir

artículos de menor precio independientemente de la calidad de los mismos.

Oportunidades

- **Especialización y diversificación:** Debe seguir con estas estrategias para conseguir diferenciarse de sus competidores y crear de esta forma fidelización de sus clientes.
- **Clientes exigentes:** El exceso de oferta ha hecho que los consumidores sean exigentes y tengan en cuenta la calidad de los productos. Por lo que el grupo debe explotar esta cualidad.
- **Plazos de entrega:** Es cierto que los malos plazos de entrega de los pedidos son una debilidad. Sin embargo, también se trata de una oportunidad si la mala gestión de los mismos mejorase.
- **Artículos destinados a sector adulto de la población:** Aunque nos encontramos ante una debilidad del grupo, la misma también será una oportunidad si el grupo sabe potenciar las ventas entre los jóvenes cambiando la imagen de productos destinados solamente a adultos.
- **Globalización:** Este fenómeno permite que el grupo mejore su imagen de marca y que pueda crecer desarrollando sus actividades en otros países.

10.2 – ANÁLISIS DAFO GRUPO CALZEDONIA

Debilidades

- **Productos especializados:** Al centrarse únicamente en artículos de un ámbito determinado, la compañía limita sus ventas a dichos productos.

- **Integración vertical:** Al invertir un mayor número de recursos en el ciclo productivo de los bienes ofrecidos, el riesgo global de la compañía aumentará. Esto es debido a que, si se da el caso de una reducción de la demanda, el resto de actividades también se verán afectadas por dicha disminución.
- **Percepción de la calidad:** Los bajos precios de la marca pueden hacer que los artículos se perciban como de baja calidad.
- **Productos estacionales:** Muchos de sus productos son estacionales como los trajes de baño que suelen usarse más en verano o las medias que normalmente se utilizan más en invierno.

Fortalezas

- **Amplia gama de productos:** La compañía pone a disposición de sus clientes una gran variedad de productos con distintos diseños, colores, etc. donde elegir.
- **Innovación:** Constantemente se realizan nuevas modificaciones en los productos ofertados debido a los rápidos cambios que se producen en el factor moda.
- **Relación calidad-precio:** Los productos de calcetería, moda de baño y ropa interior ofrecidos por la compañía disponen de una excelente relación calidad-precio. Ello permitió en su día adquirir este tipo de productos a todos los sectores de la población.
- **Red de franquicias:** Esta red ha permitido una rápida y ágil extensión alrededor de todo el mundo.

- **Localización:** Buen emplazamiento de las tiendas dentro de los lugares más emblemáticos en ciudades importantes con un gran cuidado de la imagen de los establecimientos.
- **Comunicación:** Grandes campañas publicitarias que incrementan el valor de la marca.
- **Fuerte imagen de marca:** La marca del grupo es altamente reconocida y goza de un gran prestigio.
- **Integración vertical:** Aunque suponga una debilidad debido al incremento del riesgo global, también estamos ante una fortaleza al reducir los costes de producción.
- **Personal bien cualificado:** El grupo ofrece formación a sus empleados para brindar a sus clientes un servicio de atención excelente.
- **Atención al cliente:** Servicio de atención al cliente excelente personalizando las necesidades de los mismos.

Amenazas

- **Nuevos competidores:** Cada vez el número de competidores del grupo es mayor, ya que estos se han visto incrementados gracias a las ventas online.
- **Crisis económica:** Esto ha hecho que los consumidores no adquieran productos prescindibles y se centren en el consumo de bienes de primera necesidad.
- **Ajustarse a los cambios en la moda:** El grupo tiene que realizar rápidas modificaciones en su oferta para adaptarse a los cambiantes gustos y necesidades.

Oportunidades

- **Imagen personal:** Es un hecho que existe un creciente interés por la imagen personal que mostramos al mundo y por la moda. Prueba de ello es el gran número de exitosas *bloggers* de moda. Esto es una oportunidad para el grupo, ya que tendrá que potenciar su imagen de marca como firma de moda.
- **Globalización:** Este fenómeno internacional ha permitido a las empresas instalarse y realizar ventas en países distintos a su país de origen.
- **Clientes exigentes:** Los consumidores posean más información acerca de los productos que adquieren, por lo que se fijarán más en la calidad de un bien a la hora de adquirirlo.
- **Alto ritmo de crecimiento del mercado:** El interés por este tipo de mercado está en alza, por lo que la compañía deberá potenciar su imagen de marca.

CAPÍTULO 11. MEJORAS EL CORTE INGLÉS, S.A.

Tras finalizar el análisis y el estudio realizado acerca de las estrategias seguidas por el grupo; a continuación, se indican una serie de mejoras:

- Como he podido observar a través de las opiniones de usuarios que adquieren productos de la página web del grupo, muchos de ellos tienen quejas acerca de los pedidos online al no recibirlos en el plazo establecido.

En general, mis experiencias personales con los pedidos online han sido satisfactorias. Sin embargo, realicé dos pedidos online en tienda con los que tuve ciertos problemas.

Una vez efectué en tienda un pedido de un vestido y no supieron decirme cuando llegaría, ni si quiera pudieron decirme si disponían del mismo en *stock*. Su única respuesta fue que; si llegaba, ya me informarían. Otra vez, encargué un cd musical para un regalo de cumpleaños con bastante antelación a la fecha del mismo, pero el cd no llegó hasta pasados 10 días de la fecha en la cual lo necesitaba.

Este es un aspecto importante que deben mejorar, ya que si un cliente encarga un artículo es porque lo necesita y espera recibirlo dentro de la fecha fijada.

- Las opiniones de los usuarios respecto a la atención post-venta ofrecida al cliente también son negativas. Además de incumplir los plazos de entrega, tampoco aportan soluciones a ese problema. Muchos usuarios comentan que no fijan otra fecha después de haber incumplido ya un plazo, por lo que no saben cuándo recibirán los artículos.

En el caso de la compra de mi vestido, me acerqué alguna vez al centro, para ver si ya sabían algo acerca del encargo y, en varias ocasiones, no

obtuve respuestas. No obstante, finalmente pasado mes y algo, me confirmaron que ya podía pasar a recoger mi pedido.

Respecto a la adquisición del cd, apuntar que también tuve que acercarme algunas veces al centro para ver el problema que habían tenido, pero tampoco tenían respuesta y no te daban fecha concreta para recogerlo.

También deben mejorar este aspecto, ya que la atención adecuada a los clientes y la solución a los problemas generados por la empresa son factores primordiales para el crecimiento apropiado de la organización.

- La mayoría de la gente percibe que los precios del grupo son más elevados que el resto de cadenas o empresas, pero según opiniones de usuarios y experiencia personal he podido comprobar que sus precios son similares al resto o incluso en algunos artículos son inferiores. Por ejemplo, necesitaba un complemento para portátil y, primeramente, me acerqué a Media Markt pensando que el artículo sería más económico. Sin embargo, decide ir a ECI para comparar precios y encontré que el mismo producto era más asequible en este establecimiento. Por ello, el grupo debería renovar la imagen que la gente tiene de sus precios.
- Por lo general, cuando entras en un establecimiento de ECI, puedes observar que la población que acude a los centros es un sector más adulto a pesar de disponer de artículos para todas las edades. Debido a esto, la compañía debe potenciar su imagen de marca para productos juveniles y, de esta manera, incrementará sus ventas.
- La sociedad debe fortalecer su imagen como empresa de calidad, ya que esta cualidad cada es más valorada por los clientes, los cuales tienen a su alcance mayor información acerca de los bienes y servicios.

CAPÍTULO 12. MEJORAS GRUPO CALZEDONIA

Tras la investigación de las distintas estrategias desarrolladas por el grupo Calzedonia, seguidamente se exponen posibles mejoras:

- Los precios asequibles que ofrecen las firmas del grupo pueden hacer que los clientes perciban que los artículos tengan una calidad reducida, por lo que se debería dar más conocimiento de la calidad de los mismos.
- Otro hecho por el cual fortalecer el concepto de calidad de los bienes ofrecidos, se debe a la gran cantidad de información de la cual disponen los posibles clientes. Ello, les permite comparar las cualidades de los artículos haciendo que se decanten por unos u otros.
- La mayoría de las ventas de la compañía son realizadas al sector femenino de la población. Así que una buena opción para incrementar su número de ventas podría ser la realización de fuertes campañas publicitarias destinadas a los sectores masculinos e infantiles.
- Como indican en su página web, no está permitido el cambio de artículos en compras online. Si finalmente quieres otro artículo, debes devolver gratuitamente el bien adquirido y realizar otra compra. La compañía te reembolsará el dinero. Una buena opción sería dar la posibilidad a los clientes de realizar cambios, ya que se trata de un factor que influye en la decisión de compra de los consumidores y aumentaría la comodidad de los mismos facilitando sus adquisiciones.
- Muchos de los productos ofrecidos por la compañía son estacionales. De modo que otra posibilidad de mejora sería la creación de un blog de moda, los cuales están en auge, que mostrará todas las novedades que un cliente podría encontrar tanto en la población femenina como en la masculina e infantil.

CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES EL CORTE INGLÉS, S.A.

El Corte Inglés, S.A, compañía que lleva más de 75 años en el mercado, continúa siendo hoy en día una de las empresas más importantes en nuestro país.

El entorno en el cual nació es muy diferente al de hoy en día, lo cual hizo que desarrollara diversos tipos de estrategias para hacer frente a los cambios y retos planteados a lo largo de su vida. Algunos de dichos cambios han sido: incremento de la competencia, nuevas tecnologías, situación económica, globalización, etc.

Aunque inicialmente una de las estrategias más empleadas por el grupo fuese la penetración del mercado, con el fin de extenderse por toda la geografía española; mediante el presente trabajo, hemos podido comprobar como el éxito desarrollado en su trayectoria se debe principalmente a la aplicación de dos tipos de estrategias.

Por un lado, la estrategia de diversificación, en este caso de tipo no relacionada, dedicándose a distintos ámbitos y proporcionando a sus clientes una amplia gama de productos para cubrir todos sus gustos y necesidades. Y, por otro lado, la diferenciación de productos, basada en el gran surtido de productos o servicios ofertados, la alta calidad de los mismos, la magnífica atención al cliente, la especialización de sus actividades y, por último, la garantía absoluta ofrecida a los clientes con el fin de ser percibido como empresa única. Todo ello, unido a la innovación continua y a la adaptación a las nuevas tecnologías, ha hecho que se haya convertido en una firma fuerte con grandes ventajas competitivas y alto reconocimiento entre los consumidores.

Asimismo, otro factor que ha propiciado el crecimiento y desarrollo de la compañía, ha sido la puesta en marcha de grandes campañas publicitarias, dando a conocer la marca y potenciando su imagen.

Así pues, pese al éxito que el grupo ha cosechado en todo su recorrido, hoy en día debería centrarse más en la aplicación de la estrategia de internacionalización, ya que dicha estrategia es una de las que más ayuda a crecer cuando el grado de madurez de la industria es elevado. Todo ello, además de seguir con sus estrategias de diversificación y diferenciación de productos.

Es bastante curioso el hecho de que, siendo una empresa tan importante y apreciada tanto dentro como fuera de España, no haya puesto en marcha una fuerte estrategia de internacionalización con el fin de continuar creciendo y evolucionando en todos sus ámbitos.

Como ya se mencionó, es verdad que ha sacado a otros mercados formatos como Viajes El Corte Inglés, Sfera o Informática El Corte Inglés. Sin embargo, en el exterior únicamente cuenta con dos establecimientos, situados en Lisboa y Oporto, con su formato principal, los grandes almacenes.

No se trata de un proceso sencillo y simple que se pueda llevar a cabo de un día para otro, se requiere un gran análisis antes de empezar a operar en otros mercados y fuertes inversiones iniciales. No obstante, no cabe duda alguna de que este grupo dispone de las herramientas, recursos y capacidades suficientes para poner en marcha la estrategia de internacionalización del formato de grandes almacenes. Quién sabe, quizá con el ingreso del nuevo accionista cataní, dentro de poco, veamos a El Corte Inglés, S.A. crecer con su principal formato fuera de las fronteras nacionales.

CAPÍTULO 14. CONCLUSIONES GRUPO CALZEDONIA

El grupo Calzedonia, únicamente con 30 años de trayectoria, ha conseguido convertirse en una de las firmas más reconocidas a nivel internacional.

A día de hoy, continúa manteniendo la idea original de negocio establecida en sus orígenes, con la fabricación y distribución de ropa interior, ropa de baño, y calcetería tanto para mujeres y hombres como para niños. Sin embargo, con el paso del tiempo, decidió diversificar sus actividades con marcas como Falconeri, Atelier Emé o Signorvino.

Una de las principales estrategias empresariales del grupo ha sido el desarrollo de mercados. Esto se ha conseguido mediante la ágil y extensa red de franquicias, lo cual le ha permitido establecerse en 42 países. Este planteamiento de crecimiento de la firma estuvo claro desde sus orígenes, estableciendo sus centros en los lugares más relevantes de las ciudades.

Asimismo, también tiene una gran importancia el desarrollo de productos, ya que constantemente están aplicando innovaciones en todos sus artículos, modificando materiales, colores, tejidos, diseños, etc. con el fin de anticiparse a los cambios producidos en la moda.

Otro factor clave que ha potenciado su éxito ha sido el liderazgo en costes. Debido a los bajos costes de producción, a la especialización del sector y a las economías de escala, el grupo ha conseguido reducir sus costes de distribución potenciando de esta manera sus ventas. Además, los precios ofrecidos unidos a la gran calidad que demuestran sus productos, se han convertido en un factor importante para el crecimiento de la compañía. Por lo tanto, en líneas generales, podemos afirmar que en este caso se ha seguido una estrategia híbrida de relación calidad-precio. Todo ello, permitió poner a disposición de todos los sectores sociales de la población la adquisición de este tipo de artículos.

Por consiguiente, además de seguir aplicando las estrategias corporativas centradas en desarrollo de mercados y de productos y la estrategia competitiva basada en la excelente relación de calidad-precio de sus productos, las cuales han sido clave para el éxito y progreso del grupo, la compañía debería potenciar su estrategia de penetración de mercado en los mercados en los cuales ya está afincada.

Por ejemplo, como ya fue mencionado, en el mercado español la compañía opera con las marcas Calzedonia, Intimissimi y Tezenis, contando con un total de 354 establecimientos. La mayor inclusión en el mercado favorecería a incrementar el número de ventas.

Por lo tanto, además desarrollar grandes campañas publicitarias con las modelos y actrices del momento de cada país, debería aumentar la presencia en los distintos mercados, ya que ello ayudará a que un mayor número de posibles clientes conozcan las marcas, incrementando de este modo el prestigio y valor de la compañía, lo cual favorecerá la diferenciación de sus productos.

CAPÍTULO 15. BIBLIOGRAFÍA

- Libros:

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015). “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. Ed. Thomson Reuters. Pág. 37-495.

- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 353). “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. Ed. Thomson Reuters. Adaptada de Ansoff (1976).
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 145). “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. Ed. Thomson Reuters. Adaptado de Johnson y otros (2011).
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág.175). “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. Ed. Thomson Reuters. Adaptada de Porter (2009).

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2009). “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones”. Ed. Thomson Reuters. Pág. 40.

- Bases de datos:

Base de datos de la UMH e INE.

- Enlaces:

El Corte Inglés. Información Corporativa (2016) disponible en URL: <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/index.jsp>
[Consulta 08/08/2016].

El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión Social. Nuestro Equipo (2017) disponible en URL:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3083&NM=2>
[Consulta 07/03/2017].

El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión Comercial. Nuestros clientes (2017) disponible en URL:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3085&NM=3>
[Consulta 09/03/2017].

El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. El Corte Inglés. Conócenos. Historia (2017) disponible en URL:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3>
[Consulta 09/03/2017].

El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. El Corte Inglés. Conócenos. Cronología (2017) disponible en URL:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=159&NM=3>
[Consulta 09/03/2017].

El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social. Dimensión comercial. Nuestros clientes (2017) disponible en URL:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=3085&NM=3>
[Consulta 21/03/2017].

El Corte Inglés, S.A. Información Corporativa. Conócenos (2017) disponible en URL:

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=21&NM=1>

[Consulta 21/03/2017].

El Corte Ingles, S.A. Información Corporativa. Responsabilidad Social (2017) disponible en URL:

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=24&NM=1>

[Consulta 21/03/2017].

El Corte Ingles, S.A. Información Corporativa. Datos económicos. Información Económico-Financiera. Otras magnitudes (2017) disponible en URL:

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=176&NM=3>

[Consulta 27/03/2017].

Intimissimi (2016) disponible en URL:

<https://es.intimissimi.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate#>

[Consulta 08/08/2016].

Calzedonia. Empresa (2017) disponible en URL:

<https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate#>

[Consulta 29/03/2017].

Intimissimi. Empresa. Corporativo (2017) disponible en URL:

<https://es.intimissimi.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate#>

[Consulta 29/03/2017].

Cash&Carry. Chi Siamo (2017) disponible en URL:

<http://stock.calzedonia.it/it/chi-siamo.aspx>

[Consulta 29/03/2017].

Signorvino. Chi Siamo. L'azienda (2017) disponible en URL:

<http://www.signorvino.com/it/lazienda>

[Consulta 31/03/2017].

Hotel Veronesi La Torre. Chi Siamo (2017) disponible en URL:

<http://www.hotolveronesiatorre.it/hotel-calzedonia/>

[Consulta 31/03/2017].

Agribel (2017) disponible en URL:

<http://www.agribel.it/rooms.htm>

[Consulta 31/03/2017].

Atelier Emé. Company (2017) disponible en URL:

<http://www.atelier-eme.it/en/company/>

[Consulta 31/03/2017].

Ventas minoristas en España (2016) disponible en URL:

<http://www.datosmacro.com/comercio/ventas-minoristas/espana>

[Consulta 27/10/2016].

Definición estrategia según Alfred Chandler (1962) disponible en URL:

<http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia/estrategia.shtml>

[Consulta 08/08/2016].

EMPRESAS: La Historia de El Corte Inglés (2012) disponible en URL:

<http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html>

[Consulta 21/09/2016].

Concepto de estrategia (2008) disponible en URL:

<http://definicion.de/estrategia/>

[Consulta 08/08/2017].

Deloitte Touche. Global Powers of Retailing 2016 (2016) disponible en URL:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-powers-of-retailing-2016.pdf>
[Consulta 07/03/2017].

Brand Finance Global 500 2016 (2016) disponible en URL:
<http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2016/>
[Consulta 09/03/2017].

Brand Finance Spain 100 2017 (2017) disponible en URL:
http://brandirectory.com/league_tables/table/spain-100-2017
[Consulta 07/03/2017].

Ocho hitos en la historia de El Corte Inglés (2014) disponible en URL:
http://economia.elpais.com/economia/2014/09/14/actualidad/1410724170_390446.html
[Consulta 09/03/2017].

Ministerio de Economía y Competitividad. Evolución de los indicadores del Comercio Minorista en el año 2015 (2015) disponible en URL:
<http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Tarjetas-de-pago/Pdf/BALANCE%20DEL%20COMERCIO%20MINORISTA%202015.pdf>
[Consulta 16/02/2017].

Directorio Central de Empresas (2017) disponible en URL:
<http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
[Consulta 02/01/2017].

Calzedonia Empresa (2016) disponible en URL:
<https://es.calzedonia.com/custserv/custserv.jsp?pageName=Corporate>
[Consulta 08/08/016].

Encuesta de Población Activa (EPA) (2016) disponible en URL:
<http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4128&L=0>

[Consulta 21/02/2017].

El ecommerce en España crece un 26% en 2015 superando por primera vez los 20.000 MM€ de facturación (2016) disponible en URL:

<http://ecommerce-news.es/actualidad/ecommerce-espana-2015-crece-26-superando-primera-vez-los-20-000-facturacion-45135.html#>

[Consulta 23/02/2017].

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. El comercio electrónico supera en España los 5.900 millones de euros en el segundo trimestre de 2016, un 20,3% más que el año anterior (2017) disponible en URL:

<https://www.cnmc.es/novedades/2017-01-04-el-comercio-electronico-supera-en-espana-los-5900-millones-de-euros-en-el>

[Consulta 23/02/2017].

Más de 40 años devolviéndonos el dinero si no estamos satisfechos (2014) disponible en URL:

<http://www.abc.es/archivo/20140731/abci-corte-inglesa-eslogan-satisfecho-201407301956.html>

[Consulta 05/03/2017].

El Corte Inglés. Centros Comerciales (2017) disponible en URL:
<https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/es/eci>

[Consulta 27/03/2017].

El Corte Inglés se refuerza en Portugal con una nueva tienda en Oporto (2006) disponible en URL:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2006/05/19/empresas/1148045996_850215.html

[Consulta 27/03/2017].

El Corte Inglés afianza su expansión internacional (2016) disponible en URL:
<http://marcaespana.es/actualidad/empresa/el-corte-ingl%C3%A9s-afianza-su-expansi%C3%B3n-internacional>
[Consulta 27/03/2017].

El Corte Inglés inicia su actividad en China (2015) disponible en URL:
<http://www.elmundo.es/economia/2015/12/10/5669717022601d6c0b8b4639.html>
[Consulta 27/03/2017].

El Corte Inglés compra el 5,4% de Induyco por 1,44 millones de euros (2012) disponible en URL:
http://economia.elpais.com/economia/2012/10/29/actualidad/1351534294_433204.html
[Consulta 27/03/2017].

El Corte Inglés abre su primer supermercado SuperCor Exprés (2011) disponible en URL:
http://cincodias.com/cincodias/2011/12/12/empresas/1323700783_850215.html
[Consulta 25/03/2017].

El Corte Inglés culmina la integración de Induyco con la compra del 100% del capital (2012) disponible en URL:
<https://www.modaes.es/empresa/el-corte-ingles-culmina-la-integracion-de-induyco-con-la-compra-del-100-del-capital.html>
[Consulta 27/03/2017].

Economía/Empresas. - El Corte Inglés compra el 5,45% de Induyco que no controlaba por 1,44 millones y absorbe la sociedad (2012) disponible en URL:
<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-corte-ingles-compra-545-induyco-no-controlaba-144-millones-absorbe-sociedad-20121029182345.html>
[Consulta 27/03/2017].

Sephora inaugura su boutique insignia en la Gran Vía de Madrid (2010) disponible en URL:

<https://www.diarioabierto.es/4996/sephora-inaugura-su-boutique-insignia-en-la-gran-via-de-madrid>

[Consulta 28/03/2017].

Viajes El Corte Inglés y NH Hoteles firman una alianza comercial para los próximos tres años (2013) disponible en URL:

<http://www.eleconomista.es/turismo-viajes/noticias/4993104/07/13/Viajes-El-Corte-Ingles-y-NH-Hoteles-firman-una-alianza-comercial-para-los-proximos-tres-anos.html>

[Consulta 28/03/2017].

EasyJet entra en la red de agencias de Viajes El Corte Inglés (2012) disponible en URL:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2012/03/12/empresas/1331722737_850215.html

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés baja de nuevo los precios tras el éxito de la ofensiva anterior (2014) disponible en URL:

<http://www.expansion.com/2014/04/08/empresas/distribucion/1396987755.html>

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés capta 600.000 clientes con su estrategia de bajar precios (2013) disponible en URL:

http://economia.elpais.com/economia/2013/03/14/actualidad/1363262310_571321.html

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés refinancia 4.900 millones de deuda a ocho años con 27 bancos (2013) disponible en URL:

http://economia.elpais.com/economia/2013/11/14/actualidad/1384442521_050378.html

[Consulta 28/03/2017].

Bekia Moda (2017) disponible en URL:

<http://www.bekiamoda.com/marcas/calzedonia/>

[Consulta 29/03/2017].

El Corte Inglés baja precios en ropa y hogar para ser más competitivo (2013) disponible en URL:

<http://www.expansion.com/2013/10/03/empresas/distribucion/1380805439.html>

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés lanza un nuevo servicio de búsqueda de mercancía (2010) disponible en URL:

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-corte-ingles-lanza-nuevo-servicio-busqueda-mercancia-20101122140129.html>

[Consulta 29/3/2017].

El Corte Inglés mejora su logística con la implantación de tecnología RFID (2011) disponible en URL:

<http://innovasupplychain.pe/articulos/2499-el-corte-ingles-mejora-su-logistica-con-la-implantacion-de-tecnologia-rfid>

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés profundiza en el recorte de la red de OpenCor: un 33% en dos años (2013) disponible en URL:

http://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/empresas/El_Corte_Ingles-Opencor-Supercor_0_552544764.html

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés cubre las pérdidas de su línea de bricolaje (2014) disponible en URL:

http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/el-corte-ingles-cubre-las-perdidas-de-su-linea-de-bricolaje_163032_102.html

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés lanza su primera emisión de bonos, por 600 millones de euros (2013) disponible en URL:

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/5284860/11/13/El-Corte-Ingles-realizara-una-emision-de-bonos-por-600-millones-de-euros.html>

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés capta 500 millones con una emisión de bonos (2015) disponible en URL:

http://economia.elpais.com/economia/2015/01/09/actualidad/1420820511_890705.html

[Consulta 28/03/2017].

El Corte Inglés vende el 10% a un inversor de Qatar por 1.000 millones (2015) disponible en URL:

http://economia.elpais.com/economia/2015/07/13/actualidad/1436801866_446008.html

[Consulta 29/03/2017].

La expansión internacional silenciosa de El Corte Inglés (2016) disponible en URL:

http://economia.elpais.com/economia/2016/08/27/actualidad/1472295725_262587.html

[Consulta 29/03/2017].

El Corte Inglés inicia su actividad en China (2015) disponible en URL:

<http://www.elmundo.es/economia/2015/12/10/5669717022601d6c0b8b4639.html>

[Consulta 29/03/2017].

Sandro Veronesi, el emperador del biquini (2016) disponible URL:
<http://elpaissemanal.elpais.com/confidencias/sandro-veronesi-el-emperador-del-biquini/>
[Consulta 31/03/2017].

Moda íntima prêt-à-porter (2013) disponible en URL:
<http://www.lavanguardia.com/magazine/20130412/54371069242/intimissimi-creadores-reportajes-magazine.html>
[Consulta 29/03/2017].

Economia di Comunione. Sandro Veronesi: un imprenditore dal vivo (2010) disponible en URL: <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/articoli-di/812.html>
[Consulta 29/03/2017].

Calzedonia diversifica y toma el 40% de la enseña de moda nupcial Aimée (2014) disponible en URL:
<https://www.modaes.es/empresa/20140411/calzedonia-diversifica-y-toma-el-40-de-la-ensena-de-moda-nupcial-aimee.html>
[Consulta 29/03/2017].

Calzedonia prepara la apertura de 50 tiendas en España en 2016 tras volver a beneficios en el país (2016) disponible en URL:
<https://www.modaes.es/empresa/20160112/calzedonia-prepara-la-apertura-de-50-tiendas-en-espana-en-2016-tras-volver-a-beneficios-en-el-pais.html>
[Consulta 29/03/2017].

La italiana Calzedonia sigue los pasos de H&M y traslada parte de su producción a Etiopía (2014) disponible en URL:
<https://www.modaes.es/empresa/20141210/la-italiana-calzedonia-sigue-los-pasos-de-hm-y-traslada-parte-de-su-produccion-a-etiofia.html>
[Consulta 31/03/2017].

Calzedonia, Falconeri adesso è tutto suo (2013) disponible en URL:
<http://www.pambianconews.com/2013/12/02/calzedonia-falconeri-adesso-e-tutto-suo-135830/>
[Consulta 31/03/2017].

Sandro Veronesi: “No busco ser aún más rico” (2017) disponible en URL:
<http://www.expansion.com/directivos/2017/02/06/58985e24e2704e4b488b457b.html>
[Consulta 30/03/2017].

Calzedonia invita al reciclaje de bañadores viejos (2012) disponible en URL:
<http://www.compromisorse.com/rse/2012/06/11/calzedonia-invita-al-reciclaje-de-banadores-viejos/>
[Consulta 30/03/2017].

Calzedonia abrirá sus primeras tiendas en China este año (2017) disponible en URL:
<http://es.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-abrira-sus-primeras-tiendas-en-China-este-ano,787871.html#.WThjFWgjHIV>
[Consulta 31/03/2017].

La italiana Calzedonia completa la compra de Falconeri con la adquisición del 11% del capital (2013) disponible en URL:
<https://www.modaes.es/empresa/20131203/la-italiana-calzedonia-completa-la-compra-de-falconeri-con-la-adquisicion-del-11-del-capital.html>
[Consulta 31/03/2017].

Bulgaria, la mano de obra barata de Turquía en el textil (2016) disponible en URL:
<https://www.modaes.es/entorno/20161107/bulgaria-la-mano-de-obra-barata-de-turquia-en-el-textil.html>
[Consulta 31/03/2017].

La letra pequeña de la subida del salario mínimo (2017) disponible en URL:
<http://www.elmundo.es/economia/2017/01/02/586942a5ca4741356a8b4636.html>

[Consulta 08/04/2017].

Calzedonia, frenesí por la moda íntima (2014) disponible en URL:
<http://www.abc.es/economia/20141102/abci-calzedonia-empresa-italiana-201410201331.html>

[Consulta 31/03/2017].

Calzedonia rebasa en 2015 la barrera de los 2.000 millones y gana un 37,3% más (2016) disponible en URL:

<https://www.modaes.es/empresa/20160414/calzedonia-rebasa-en-2015-la-barrera-de-los-2000-millones-y-gana-un-373-mas.html>

[Consulta 31/03/2017].

PIB de España-Producto Interior Bruto. Primer trimestre de 2017 (2017) disponible en URL:

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

[Consulta 08/04/2017].

PIB de España-Producto Interior Bruto. PIB España 2016 (2016) disponible en URL:

<http://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2016>

[Consulta 08/04/2017].

Fundación Ramón Areces (2017) disponible en URL:

<http://www.fundacionareces.es/fundacionareces/portal.do?IDM=5&NM=2>

[Consulta 11/04/2017].

El Corte Inglés mejora su logística con la implantación de tecnología RFID (2017) disponible en URL:

<http://innovasupplychain.pe/articulos/2499-el-corte-ingles-mejora-su-logistica-con-la-implantacion-de-tecnologia-rfid>

[Consulta 11/04/2017].

Hipercor y Tom y Jerry se unen para enseñar a los más pequeños a comer de forma sana y saludable (2017) disponible en URL:

https://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view_object.html?obj=21,c,3834

[Consulta 08/04/2017].

El Corte Inglés apoya los proyectos de la Fundación Real Madrid en favor de los niños con autismo (2017) disponible en URL:

https://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view_object.html?obj=21,c,3833

[Consulta 08/04/2017].

Calzedonia finanzia un progetto per la copertura dell'Arena di Verona (2016) disponible en URL:

<http://it.fashionnetwork.com/news/Calzedonia-finanzia-un-progetto-per-la-copertura-dell-Arena-di-Verona,666577.html#.WThpR2gjHIV>

[Consulta 08/04/2017].

El reto de las grandes superficies ante las tendencias del mercado: El Corte Inglés (2015) disponible en URL:

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4593/TFG001287.pdf?sequence=1>

[Consulta 11/04/2017].

Cosmetotextil: prendas con efectos 'beauty' que no imaginas (2016) disponible en URL:

<http://www.elmundo.es/yodona/2016/02/08/56b8639b46163f305c8b463d.html>

[Consulta 11/04/2017].

Código Ético y de Comportamiento de grupo Calzedonia (2014) disponible en URL:

https://it.calzedonia.com/clz_assets/clz/images/cms/CONTENT/Codice-Etico-IT.pdf

[Consulta 11/04/2017].

Dossier. La tienda del futuro: tecnología al servicio del retail (2017) disponible en URL:

https://www.modaes.es/files//000_2016/0001publicaciones/pdfs/2017_dossier_tiendaelfuturo.pdf

[Consulta 11/04/2017].

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Secretaría de Estado de Comercio. Comercio Interior (2017) disponible en URL:

<http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Legislacion/Paginas/Legislacion-sobre-Ordenacion-del-Comercio.aspx>

[Consulta 11/04/2017].

El Corte Inglés responde a Amazon con un nuevo centro logístico (2016) disponible en URL:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/07/27/empresas/1469611219_366373.html

[Consulta 10/05/2017].

El Corte Inglés presume de logística (2015) disponible en URL:

<https://logistica.cdcomunicacion.es/noticias/sectoriales/14334/el-corte-ingles-presume-de-logistica>

[Consulta 10/05/2017].

V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale (a cura di), Valori d'impresa in azione. (2012) disponible en URL: <http://www.isvi.org/files/case-study/calzedonia.pdf>

[Consulta 10/05/2017].

Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD): el aparato circulatorio de El Corte Inglés (2015) disponible en URL:

http://hemeroteca.innovaspain.com/detalle_noticia.php?id=7525

[Consulta 10/05/2017].

El Corte Inglés Online: Opiniones y Valoración (2017) disponible en URL:

<https://marketing4ecommerce.net/el-corte-ingles-online-opiniones-valoracion/>

[Consulta 18/05/2017].

¿Quién es más barato: Mercadona o Corte Inglés? (2015) disponible en URL:

<http://www.ahorradoras.com/2015/09/quien-es-mas-barato-mercadona-o-corte-ingles/>

[Consulta 22/05/2017].

Informe Anual de Actividad de El Corte Inglés (2015) disponible en URL:

http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2015/Espanol/291351135_510201613485.pdf

[Consulta 10/05/2017].