



Universidad de Oviedo
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

GRADO EN ECONOMÍA

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

LA INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL
ANÁLISIS DEL CASO EL CORTE INGLÉS

FRANCISCO JAVIER SAMPEDRO VILLAVERDE

Oviedo, a 30 de mayo de 2021

A mis padres, a mi abuelo y a Laura, de quienes más he aprendido.

Quisiera agradecer a la doctora Ana Valdés Llana su desempeño, paciencia y conocimientos, a través de los cuales me ha guiado en este trabajo.

**DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL REGLAMENTO
SOBRE LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE GRADO**

(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del *Consejo de Gobierno de la
Universidad de Oviedo*)

Yo Francisco Javier Sampedro Villaverde, con DNI

DECLARO

que el TFG titulado **La internacionalización empresarial: análisis del caso El Corte Inglés**, es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

30 de mayo de 2021

TÍTULO EN ESPAÑOL:

La internacionalización empresarial: análisis del caso El Corte Inglés

RESUMEN EN ESPAÑOL:

El presente Trabajo de Fin de Grado aborda la internacionalización empresarial desde dos puntos de vista. En el primero, de carácter teórico, se exponen distintas cuestiones a considerar a la hora de tomar esta decisión de crecimiento, tales como motivos, obstáculos, aspectos financieros y jurídicos, modos de entrada o proceso de internacionalización. El segundo tiene un componente práctico, con el estudio del caso de El Corte Inglés, donde se analiza brevemente la historia de la empresa, para posteriormente explicar su crecimiento a nivel nacional e internacional. Dicho crecimiento se ha apoyado principalmente en la ampliación de las líneas de negocios y en la internacionalización. En el ámbito internacional, han sido fundamentalmente las líneas de negocio relativas a alimentación y a viajes, junto con la de moda con la marca Sfera los que han tenido una mayor expansión.

TÍTULO EN INGLÉS:

Business internationalisation: analysis of the case of El Corte Inglés

RESUMEN EN INGLÉS:

This Final Degree Project deals with business internationalisation from two points of view. In the first one, of a theoretical nature, different issues to be considered when making this decision to grow are presented, such as reasons, obstacles, financial and legal aspects, entry methods and the internationalisation process. The second has a practical component, with the case study of El Corte Inglés, in which the history of the company is briefly analysed, in order to subsequently explain its growth at a national and international level. This growth has been mainly based on the expansion of business lines and internationalisation. In the international sphere, it has mainly been the business lines relating to food and travel, together with fashion with the Sfera brand, which have seen the greatest expansion.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	- 8 -
2	LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	- 10 -
2.1	¿POR QUÉ SE INTERNACIONALIZAN LAS EMPRESAS?	- 10 -
2.2	OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	- 12 -
2.3	FINANCIACIÓN.....	- 13 -
2.4	ASPECTOS JURÍDICOS CLAVES.....	- 15 -
2.5	ETAPAS.....	- 17 -
2.6	FORMAS DE ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES...	- 18 -
2.7	PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN	- 20 -
2.7.1	El modelo gradualista de Uppsala.....	- 20 -
2.7.2	El modelo de internacionalización acelerado.....	- 23 -
3	LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE	
	EL CORTE INGLÉS.....	- 25 -
3.1	ORÍGENES Y BREVE HISTORIA	- 25 -
3.2	ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DE GOBIERNO.....	- 27 -
3.2.1	Propiedad del Grupo	- 27 -
3.2.2	Gobierno.....	- 29 -
3.3	CRECIMIENTO Y DESARROLLO	- 30 -
3.4	PRESENCIA INTERNACIONAL	- 34 -
4	CONCLUSIONES.....	- 39 -
5	BIBLIOGRAFÍA.....	- 41 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de la internacionalización tradicional.....	- 22 -
Figura 2: Principales hitos en la historia de El Corte Inglés	- 26 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución del número de empleados de El Corte Inglés	- 27 -
Gráfico 2: Estructura del accionariado.....	- 28 -
Gráfico 3: Evolución de la cifra de negocios en los últimos años	- 33 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO.....	- 17 -
Tabla 2: Principales características del Modelo Uppsala y el Modelo Acelerado-	24-
Tabla 3: Principales cifras económicas del Grupo El Corte Inglés.....	- 33 -
Tabla 4: Implantación de el Grupo El Corte Inglés	- 34 -
Tabla 5: Distribución de la plantilla por país	- 35 -
Tabla 6: Mercados con presencia de El Corte Inglés	- 36 -
Tabla 7: Número total de tiendas propias y delegaciones en otros países	- 38 -

1 INTRODUCCIÓN

Es un hecho innegable que la internacionalización económica y empresarial ha crecido de forma exponencial a lo largo de las últimas décadas. Esto ha beneficiado a un comercio que, apoyado en la globalización, ha visto cómo los avances en transportes y comunicaciones han permitido disminuir los costes ligados al transporte y la logística de las exportaciones. A su vez, el desarrollo de las TIC ha sido un elemento diferenciador que ha contribuido al desarrollo de la economía a nivel global.

Entendemos la internacionalización como un proceso de crecimiento en el que una empresa busca nuevos mercados fuera de sus fronteras nacionales, con el fin de obtener una mayor cifra de negocios, y que permita además depender en menor cantidad de los mercados locales. Esto puede suponer numerosos beneficios, como conseguir nuevos proveedores, alcanzar economías de escala e incluso permitir a las empresas trasladar sus procesos productivos a diversos lugares aprovechándose de las diferencias existentes entre países.

En este Trabajo de Fin de Grado se quiere poner en valor la importancia a nivel empresarial de llevar a cabo un proceso de internacionalización. Profundizaremos en el tema analizando el caso de El Corte Inglés utilizando diversas fuentes de información secundaria. La estructura en la que está dividido el contenido del trabajo consta de dos partes: la primera un marco conceptual para abordar el estudio de la internacionalización, mientras que en la segunda se analiza el caso objeto de estudio.

En el marco teórico explicamos las bases sobre las que se crea un plan de internacionalización: una explicación que contextualiza el tema acerca de por qué se

internacionalizan las empresas, repasando distintos puntos de programa como las cuestiones legales, económicas y dificultades generales. También pondremos en relieve dos modelos de internacionalización empresarial: el primero clásico, basado en un crecimiento paulatino, donde se va acompasando la asunción de riesgos con la acumulación de experiencia; el segundo, más actual, parte de empresas que desarrollan planes de internacionalización acelerados que les permiten en un breve periodo de tiempo alcanzar una gran presencia internacional.

Por otro lado, con la segunda parte se profundiza en el tema analizando la expansión internacional de El Corte Inglés. Para ello, se hará un recorrido por las distintas áreas de la empresa: una breve descripción de su historia, su situación actual y cuáles son las vías sobre las que desarrolla su actividad, para finalmente explicar los distintos mercados en los que se encuentra presente, cómo ha accedido a ellos y los canales de distribución con los que opera.

2 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En esta primera parte se desarrolla un marco conceptual sobre la internacionalización empresarial. A través de diversos apartados vamos a intentar explicar los aspectos más relevantes de la misma, tales como por qué se internacionalizan las empresas, qué trabas pueden encontrarse a medida que experimentan el proceso, de qué manera financian el coste de un plan de internacionalización o normas jurídicas que han de tener presentes. También distinguiremos las etapas que una empresa debe distinguir de forma previa a abordar el proceso de internacionalización y finalmente qué formas tiene de acceder a los mercados internacionales en los que quiere operar.

Para terminar, distinguiremos dos procesos de internacionalización basados en el crecimiento que experimentan las empresas que operan a nivel global, diferenciando entre un proceso gradual (tradicional) y un proceso más rápido (acelerado).

2.1 ¿POR QUÉ SE INTERNACIONALIZAN LAS EMPRESAS?

Según afirma Fanjul (2017), los motivos que debe perseguir una empresa a la hora de plantear un plan de internacionalización son cuatro:

- a) Crecimiento: entendemos “internacionalización” como el proceso por el cuál una empresa amplía los mercados en los que opera, siendo estos fuera de las fronteras nacionales, permitiéndole por tanto aumentar los ingresos derivados de sus actividades comerciales. Se corresponde de manera paralela con un beneficio que repercute en la sociedad: se alcanzan mayores tasas de producción, que derivan en mayor empleo, inversión. También implica un enriquecimiento de las arcas públicas (dado una mayor recaudación por impuestos). De manera clara y directa

un plan eficiente de internacionalización se traducirá en una elevación del volumen de negocio, y de manera indirecta ofrecerá un mayor nivel económico de renta global.

- b) Competitividad: la internacionalización es una manera de elevar el grado de competitividad de una empresa. Esto se logra con un aumento de la productividad, que permita aumentar la rentabilidad (generando un crecimiento de los ingresos). Es importante también tener en cuenta el peso tan importante que tiene el factor tecnológico, traducido en incrementos exponenciales de ventajas competitivas.

Podemos distinguir una serie de vías que acompañan las mejoras competitivas de una empresa: una reducción en los costes de producción (bien por la obtención de suministros a/de menor coste en otros mercados o bien por el traslado de procesos productivos a lugares donde existen condiciones más ventajosas), aprovechamiento de economías de escala (derivadas de un incremento del volumen de las exportaciones), un proceso de aprendizaje gracias a otras empresas del sector que operan en los mismos “mercados objetivos” (ejemplo: marketing). Cabe señalar que las mejoras en competitividad se traducen (o al menos deberían) en términos de eficiencia.

- c) Multiplificación de mercados: una de las ventajas directas que se obtienen ejecutar un plan de internacionalización es la oportunidad de pluralizar riesgos, es decir, no existe una apuesta única a un mercado en concreto. Se extingue por tanto la dependencia a las condiciones económico-sociales que puedan existir de manera puntual o prolongada en un mercado único (en este caso, el doméstico). Quiero destacar, por ejemplo, dada la gran importancia y calibre que tuvo a nivel mundial la Crisis Financiera de 2008, que las empresas que mejor soportaron el periodo de recesión fueron aquellas con fuerte nivel de exportaciones.
- d) Inputs: supone la base de la producción de una empresa, sin la cuál no sería posible que esta ofreciera ningún tipo de actividad comercial. Podemos analizar el supuesto de los inputs desde dos perspectivas. La primera implica la obtención de estos a nivel nacional (mercado doméstico): la internacionalización de una empresa permitirá a esta la posibilidad de obtener los distintos factores y recursos a precios mucho menores a los que ya los está consiguiendo. Por otro lado, si estos inputs provienen de un mercado internacional (petróleo, gas, minerales, etc.) el

proceso de internacionalización será prácticamente mandatorio para la empresa, ya que será la manera de garantizar el flujo necesario factores para llevar a cabo la producción.

2.2 OBSTÁCULOS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

Pese a los múltiples beneficios que se obtienen con la internacionalización, existe también una serie de problemas/inconvenientes que nos encontramos a la hora de desarrollar un plan de internacionalización, y del cuál tal y como afirman García y Crecente (2014) las empresas han de considerar, independientemente del plan escogido. Es importante señalar, antes que todo, que aún en la actualidad persisten numerosas barreras en el ámbito del comercio internacional, si bien ha existido y existe una tendencia creciente en las últimas décadas de intercambios entre países, favorecida en gran parte gracias a la supresión por parte de instituciones y organismos internacionales (Organización Mundial del Comercio, Unión Europea, etc.) de aduanas fronterizas, permitiendo gran afluencia de personas, mercancías y capital.

En este caso, la propuesta de Jarillo y Martínez (1991) respecto a los distintos obstáculos que afronta una empresa en el exterior, y que además se incrementarán a medida que la empresa experimenta un mayor crecimiento son:

- a) Financieros: relacionados con aspectos como la fluctuación monetaria o dificultad de acceso a los créditos de exportación. En el siguiente apartado se aborda de una manera más extensa el apartado de financiación de empresas para proyectos de internacionalización, pero es importante señalar que en la mayoría de los casos es el primer problema que aparece a la hora de diseñar un plan de este tipo.
- b) Comerciales: desconocimiento de las oportunidades comerciales, desconocimiento de la estructura de distribución, prácticas comerciales o falta de contactos.
- c) Logísticos: viajes para explorar los mercados, altos fletes, costes de coordinación u control, problemas culturales. Puede ser un factor determinante para el nivel de competitividad de una empresa.

d) Legales: barreras arancelarias, que provocan un encarecimiento de las exportaciones ya que el valor del arancel repercutirá de forma directa al precio de venta del producto (haciéndolo menos atractivo), y barreras no arancelarias¹ (cuotas, medidas que afecten a la competencia, relativas a la propiedad intelectual, normas técnicas, etc.) que restringen de manera notable el comercio. Hay que resaltar que según que tipo, algunos trámites burocráticos se consideran parte de estas barreras.

Existen también restricciones a la inversión directa extranjera, impidiendo la creación de filiales cuya propiedad sea 100% extranjera, obligando a que en muchos casos a la formación de empresas conjuntas con empresas locales.

2.3 FINANCIACIÓN²

Una de las cuestiones más importantes que forman parte dentro de cualquier proyecto de internacionalización es la referida a la financiación, y es que ésta será la que dé viabilidad y validez al proyecto: cuánto capital se necesita para el proyecto, de qué manera se va a obtener y de qué forma se va a devolver. Debe ser y es por tanto uno de los asuntos que más preocupa a las empresas dado que ahora entran en juego operaciones internacionales.

Existen para ello dos opciones distintas: la primera basada en un modelo más tradicional, que sería la financiación privada (con una arquitectura y condiciones específicas para modelos de negocio internacional) y una segunda que viene de la mano de distintos organismos y administraciones y, por tanto, con un carácter público. Se trataría del caso de las ayudas y las subvenciones.

Dentro de las ayudas y las subvenciones se incluyen un gran número de opciones que cualquier empresa puede encontrarse y de las cuales puede beneficiarse. Tal llega a ser así, que en muchos casos los distintos organismos que ofrecen estos programas de ayudas pasan desapercibidos por los potenciales beneficiarios. Esto se debe en cierta medida al

¹ https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm9_s.htm

² Parte del contenido de esta sección se ha extraído de:
<http://www.expertosinternacionales.com/como-financiar-proyecto-internacionalizacion/>

gran interés que existe por parte de los países en tener empresas nacionales potentes a nivel mundial, entre otras cosas.

Existe una gran variedad de entidades que además de ofrecer ayuda a nivel financiero se encargan de la elaboración de planes que dinamizan la presencia de empresas nacionales en el extranjero. Algunos ejemplos de éstas son:

- a) Instituto de Comercio Exterior (ICEX)³: es una entidad pública que se encarga de dar a conocer tanto la actividad empresarial como la actividad económica, buscando mejoras competitivas y atrayendo inversión extranjera al país. Programas como el PIPE han facilitado las primeras exportaciones de algunas empresas, mientras otros como ICEX Next brinda asistencia técnica para la apertura y establecimiento en nuevos mercados. De forma más específica para las pymes existen el Plan ICEX Target Usa, en el que dicha empresa debe tener establecidas conexiones de trabajo en el mercado americano (con previsión de establecimiento de filiales) y el Plan ICEX Consolida, que en este caso debe contar ya con una filial operativa (exceptuando países UE, Estados Unidos, Noruega y Suiza).
- b) Instituto de Crédito Oficial (ICO)⁴: se trata de un banco público con forma jurídica de entidad pública empresarial, el cuál se considera la Agencia Financiera del Estado. Ha consolidado líneas de crédito estables, favoreciendo la recuperación económica tras el periodo de crisis económica (especialmente a pymes). Por otro lado, ha desarrollado una enorme labor para promover un cambio en la estructura productiva del país, confiriéndole una orientación hacia el exterior. Destacan algunas operaciones gestionadas por cuenta del Estado con las que ha promovido de manera activa la internacionalización, como el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM), el Contrato de Ajuste Recíproco de Intereses (CARI), el Fondo para la Promoción del Desarrollo (FONPRODE) y el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento (FCAS).

³ <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/presentacion-de-icex/index.html>

⁴ <https://www.ico.es/web/ico/que-es-ico>

- c) Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES)⁵: es una sociedad mercantil estatal que financia inversiones productivas en países en vías de desarrollo en los que exista interés español, siempre que éstas sean rentables en términos de desarrollo (en el país receptor) y de internacionalización (de la economía española). Además, presta apoyo a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), en la gestión de FONPRODE.
- d) Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE)⁶: apoyan a las empresas españolas para que su actividad internacional sea más segura y competitiva, cubriendo los distintos riesgos derivados de las actividades propias de la internacionalización (comerciales, políticos, etc.)

En Asturias, a nivel regional, contamos con dos organismos que pretenden apoyar a las empresas. Por un lado, la Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias (Asturex)⁷ que busca aumentar la presencia internacional de empresas asturianas, y por otro lado el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)⁸, que aborda desde la financiación el posicionamiento de las empresas fuera de nuestras fronteras, tratando de conseguir un buen desarrollo económico regional.

2.4 ASPECTOS JURÍDICOS CLAVES

Para la puesta en práctica de un proceso de internacionalización deben considerarse de manera previa una serie de aspectos dentro del ámbito jurídico. A su vez ha de hacerse una distinción dentro de estos, ya que según el plan de internacionalización que se aborde tendrán sentido unos o bien otros, es decir, existen diferencias entre exportar de manera directa un producto a trasladar de manera conjunta el proceso productivo (fábricas, trabajadores, etc.). Por ello, tal y como publican en la revista Harvard Deusto (2012) distinguimos entre:

⁵ <https://www.cofides.es/quienes-somos>

⁶ <https://www.cesce.es/>

⁷ <https://www.asturex.org/sobre-asturex/quienessomos/mision-y-objetivos/>

⁸ <https://www.idepa.es/sobre-idepa/quienes-somos>

- a) Aspectos Financieros y Legales Generales: principalmente estos están asociados al área política y financiera. Es decir, cuál es el estado coyuntural a nivel político en el país en que queremos entrar (riesgo-país), que se traduce tanto en riesgos como costes de operación. Por ello, es conveniente conocer si existe un Tratado Bilateral de Protección Recíproca de Inversiones entre ambos países, que permite gozar el exportador de un trato no discriminatorio respecto al recibido por la empresa local. También considerar otros factores valiosos que posee la empresa (y no solo referido al capital, sino conceptos como el know-how y por supuesto ser cuidadoso con aspectos de propiedad industrial. A nivel estrictamente financiero, estar siempre familiarizado con la normativa de control de cambios.
- b) Aspectos Mercantiles: el primer paso que debemos dar dentro del ámbito mercantil será escoger la forma jurídica contractual que se adecúa a la actividad que vamos a desarrollar. En este caso debemos diferenciar entre las dos opciones que principalmente se encuentran encima de la mesa: establecer una filial o una sucursal. La primera opción supondría la constitución de una nueva empresa, estableciendo cierto tipo de garantías ya que no compromete de ninguna manera a la sociedad matriz. Por el contrario, el establecimiento de una sucursal implica que esta será una extensión más de la sociedad matriz, es decir, se encuentra dentro de la empresa.
- c) Aspectos Tributarios: tal y como sucede con otros aspectos, a nivel tributario es importante la existencia de Convenios que impidan la Doble Imposición Internacional. Estos son firmados de forma bilateral por los países interesados, y además procuran minorar determinados impuestos exigidos por el país de destino, a la vez que garantizan la no discriminación.
- d) Aspectos Regulatorios o Administrativos: no se trata de una norma, pero según que actividad quiera desarrollarse por la empresa en otro país, se puede incurrir en distintos permisos o registros administrativos de acuerdo con la normativa vigente.
- e) Aspectos Laborales: puede pasar desapercibido, pero caber señalar la importancia que adquiere un departamento de Recursos Humanos en este tipo de actividades, formando parte del proyecto desde un principio. Es importante la vigencia de instrumentos jurídicos como Convenios Bilaterales de Seguridad Social, que permiten ajustar de manera beneficiosa las condiciones en las que se desarrollara

la actividad por parte de los trabajadores en la empresa. En el caso de la UE es abordado por un Reglamento Comunitario.

2.5 ETAPAS

Para Villarreal (2008), el éxito final de un proceso de internacionalización de una empresa radica en gran medida en un planteamiento directivo que permita adoptar las medidas oportunas de acuerdo con el momento que atraviere el panorama a la vez que se procuran los recursos organizativos necesarios para su funcionamiento. Por ello, a través de la dirección estratégica podremos descomponer el proceso de internacionalización en cuatro fases:

- a) Análisis Estratégico Internacional: mediante un análisis estructural de doble perspectiva (externa e interna), con un planteamiento tridimensional (país, sector y empresa), que nos aporte una valoración a nivel entorno-empresa. Dicho análisis lo realizaremos con la metodología DAFO (Tabla 1: Análisis DAFO).

Tabla 1: Análisis DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades distintas - Ventajas naturales - Recursos superiores 	<ul style="list-style-type: none"> - Rec. y capacidades escasas - Resistencia al cambio - Motivación de personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías - Debilitamiento competidores - Posicionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Dyson (2004).

- b) Determinación del Sistema de Objetivos de las Actividades Internacionales: es importante fijar un sistema de objetivos (perfectamente definidos) que permitan definir la dirección de todas las actividades desarrolladas por la empresa. Han de poseer un aspecto motivacional mediante la correlación en el cumplimiento de los objetivos.

- c) Formulación de la Estrategia Internacional: debe de concretarse la forma en la que la empresa pondrá en marcha su modelo de internacionalización en los distintos ámbitos estratégicos: localización, entrada y permanencia, crecimiento, coexistencia, competitividad, estructura, enfoque y secuencia. Ha de tenerse en cuenta que existe un factor importante de interdependencia entre todas ellas.
- d) Implantación de la Estrategia Internacional: consiste en la implementación de forma correcta del proceso de internacionalización. Mayormente confiere importancia al diseño de la estructura organizativa y al control estratégico internacional.

2.6 FORMAS DE ACCESO A MERCADOS INTERNACIONALES

Las empresas pueden optar por diversos modos de entrada a los mercados internacionales; desde los que suponen un menor compromiso de recursos y riesgos (exportaciones), pasando por opciones intermedias (distintas modalidades de acuerdos de cooperación), hasta las opciones más arriesgadas que permiten tener un mayor control de las actividades en el exterior (inversiones directas). A continuación, comentamos brevemente las principales formas de acceso a los mercados internacionales:

- a) Exportaciones: forma más sencilla, tradicional y además menos arriesgada en la que una empresa adquiere presencia en un mercado extranjero (Peris-Ortiz, Rueda-Armengot y Benito-Osorio, 2013), además de ser una figura importante del comercio internacional⁹. Consiste en la distribución de los productos hacia los mercados en los que quiere introducirse, manteniendo la producción en el lugar de origen. Es importante establecer un plan de exportación definido y además recomendable contar con la presencia de un socio comercial nacional (con presencia en dicho mercado), distinguiendo así entre:
 - 1. Exportación directa/activa: es la empresa quién establece lazos con los intermediarios o consumidores finales en el extranjero, y por tanto quien se aborda los trámites burocráticos y logísticos de las operaciones.

⁹ <https://economipedia.com/definiciones/bien-de-exportacion.html>

2. Exportación indirecta/pasiva: a través de intermediarios independientes (del mismo país de origen) que aportan la experiencia. Así la empresa establece en otros mercados sus productos limitándose a la producción de estos, mientras que es el intermediario quien se encarga de la logística de comercialización.
- b) Consortios: distintas empresas se asocian con el fin de administrar el total de acciones y medios de los que disponen para afincarse en mercados dentro de los cuales aún no tienen presencia.
- c) Franquicias: se trata de una de las opciones que menos trabajo requiere, ya que esta modalidad consiste en la cesión de marca y explotación a un franquiciado, el cuál se encargará de desarrollar las actividades comerciales en su mercado domestico. Ofrece una ventaja importante, y es que este dispone de un mejor conocimiento del mercado.
- d) Contratos de gestión: a través de una subcontratación, la empresa principal deriva la actividad a una segunda. Ésta será la que desarrolle (mediante el establecimiento de objetivos) el conjunto de tareas que han de ser desempeñados. De esta forma se pueden cumplir los objetivos de posicionamiento de la empresa principal, ya que de una manera rápida adquiere presencia en el mercado objetivo sin tener que abordar un gran gasto inicial (inversión) en forma de patrimonio o deuda. El establecimiento de estos contratos puede como resultado mejoras en calidad de producto (debido a la especialización del subcontratista), y aunque permite mantener el control sobre el coste de trabajo, a nivel económico se trata de una forma poco eficiente de obtener beneficios económicos, ya que es otra la empresa que ejerce la actividad y por tanto a la que le corresponde un mayor nivel de estos.
- e) Licencias: el establecimiento de licencias dota de una serie de derechos legales (ejemplo: patentes) a empresas extranjeras cuyo objetivo es desarrollar las actividades de otra empresa en su mercado interior.
- f) Joint Venture: consiste en un tipo de asociación entre dos o más empresas que desarrollan actividades que pueden complementarse entre sí, aprovechando de esta manera las distintas ventajas competitivas de las que son poseedoras. Para ello, se crea una nueva empresa con personalidad jurídica propia, en la cuál el

riesgo es compartido, lo que reduce el impacto en caso de pérdidas. Además, se aprovecha el conocimiento del mercado que posee la empresa asociada.

- g) Filiales de plena propiedad: ocurre cuando la empresa con sus propios recursos invierte en el exterior creando una empresa de la que tiene su propiedad y control. Por tanto, se trata de un modo de entrada que supone un gran compromiso de recursos y asumir un gran riesgo.
- h) Adquisiciones: sencillamente se adquieren un número de participaciones/acciones de una empresa extranjera con una fuerte actividad en dicho mercado objetivo. A través de esta entrada pueden conocerse diversas maneras de gestión y operación que forman parte del mercado, lo que nos facilitará conocimientos que podremos aplicar en nuestra propia empresa.

2.7 PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación, vamos a abordar dos formas distintas de internacionalización. La primera se trata de un modelo clásico desarrollado en la Universidad de Uppsala (Suecia) que entiende que el proceso ha de darse mediante la consolidación de etapas (de forma gradual), mientras que la segunda (y más reciente) es la adoptada por empresas que se han internacionalizado rápidamente, de forma acelerada.

2.7.1 El modelo gradualista de Uppsala

El Modelo Uppsala considera a la internacionalización como un proceso donde las compañías intensifican gradualmente sus actividades en mercados extranjeros a medida que la empresa adquiere experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

En definitiva, según Burgos (2017), lo que se presenta es un proceso gradualista de entrada en los mercados extranjeros, con el fin de proveer sus productos, “en la que la manera de operar se basa en el “trade-off” que se genera entre la falta de conocimiento sobre los citados mercados y el incremento en el compromiso de recursos con los mismos”.

En el Modelo de Uppsala se establecen unos pasos sobre como acometen las empresas su proceso de internacionalización:

1. Las empresas o compañías adquieren experiencia en el mercado local antes de acometer los mercados extranjeros.
2. Estas empresas o compañías comienzan a operar en el extranjero en países cercanos que compartan aspectos culturales o demográficos.
3. Progresivamente las compañías comenzaran a tener operaciones con países cada más lejanos y diferentes en materia cultural y geográfica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Es decir, se trata de un proceso pausado que comienza en países con menor distancia geográfica, psicológica y culturalmente (idioma, sistemas legal-político, sociedad cultura, usos de consumidores), ya que proporcionan situaciones similares a las del mercado y que en el futuro sirvan de apoyo (gracias a la experiencia obtenida) para extenderse a mercados más lejanos.

El enfoque principal del Modelo se basa en considerar que el desarrollo de la actividad en el exterior de las compañías que inician sus operaciones en su mercado nacional tiene lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas, y que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales, siendo la internacionalización consecuencia de las decisiones basadas en el crecimiento (Rialp, 1999).

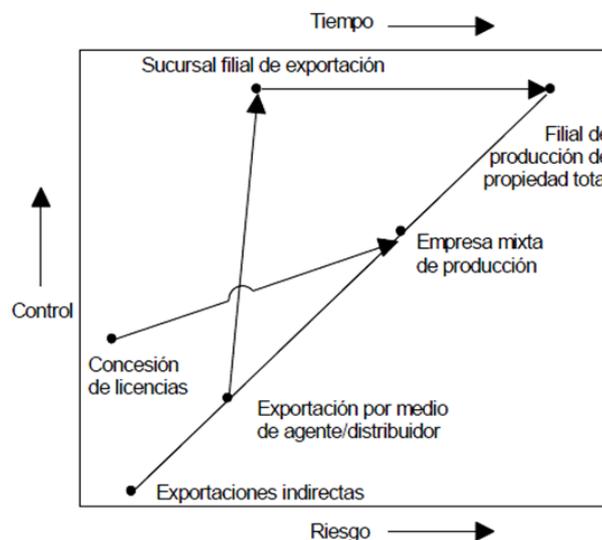
El motivo por el que en el caso de las empresas pequeñas deben de pasar por todas las fases de desarrollo (cadena de establecimiento) que propone la teoría es la escasez de recursos y la falta de experiencia. Estas etapas se consideran como un proceso global. A pesar de que las compañías tienen experiencia en el mercado nacional, hasta que no se consigue combinar con la experiencia obtenida en los mercados exteriores no se podrá utilizar (Blankenburg y Johanson, 1995).

Sin embargo, no es necesario que todas las compañías tengan que pasar por todas las etapas: en ocasiones, las grandes empresas acumulan experiencia y disponen de una mayor disponibilidad de recursos. Dichas etapas son (Burgos, 2017):

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Según este modelo de internacionalización se comienza con actividades que supongan un menor riesgo y que den paso a un incremento gradual de las responsabilidades (Figura 1). En un mercado extranjero, la empresa seguirá sucesivamente unos pasos en los que se incrementará el compromiso a través de los recursos que utilice; estos a su vez se irán modificando en función de la experiencia o conocimiento sobre ese mercado y de los recursos disponibles para la compañía. Así pasaremos de las exportaciones (con riesgo limitado) a otras actividades que impliquen mayores riesgos, implicando seguramente la implantación de áreas de actividad en la zona. De tal forma, una compañía no se comprometerá con grandes volúmenes para exportación hasta que la empresa no haya adquirido conocimiento basado en la experiencia logrando minimizar la incertidumbre/riesgo (Pla Barber y Suarez Ortega, 2001). Por otra parte, al incrementar la experiencia en el mercado exterior aparecerán nuevas relaciones de negocio, desarrollo de las actuales, acceso a subvenciones, financiación, nuevos distribuidores, etc. (Johanson y Vahlne, 1990).

Figura 1: Evolución de la internacionalización tradicional



Fuente: Root (1987).

La experiencia puede aparecer de dos formas: cambios en el conocimiento adquirido o cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966). De esta teoría se puede extraer que los principales obstáculos para llevar a cabo la internacionalización de la empresa son la falta de recursos y la falta de conocimientos sobre mercados exteriores. Se establece además que sus los objetivos planteados por la empresa no son alcanzados el nivel de compromiso pueda verse reducido o desaparecido (Burgos, 2017).

2.7.2 El modelo de internacionalización acelerado

Mientras que el modelo gradualista de Uppsala corresponde a la forma tradicional de internacionalización, en las últimas décadas ha quedado de manifiesto que no es la norma que siguen todas las empresas del mercado. En efecto, en las últimas décadas muchas empresas han conseguido una importante presencia internacional en poco tiempo. Dos ejemplos que encajan en este modelo de internacionalización acelerado son:

- a) Born Globals: son empresas que desde su nacimiento buscan obtener ventajas competitivas del uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países (Oviatt y McDougall, 1997). Estrictamente esto no es así, ya que este proceso puede abordarse durante los dos primeros años. En un primer análisis los hermanos Rialp Criado recogieron toda la información publicada por investigadores en la primera década de estudio de born globals (Rialp, Rialp y Knight, 2005), mientras que más adelante elaboraron un estudio en el que sientan las bases teóricas sobre las que realizar investigaciones empíricas sobre este tipo de empresas (Rialp, Rialp y Knight, 2010). Aunque pueden ser empresas dedicadas a cualquier sector, la gran mayoría se trata de empresas con alto nivel de intensidad tecnológica y cuyo objetivo primario es el de estar presentes en distintos mercados internacionales. Este fenómeno ha sido posible gracias a las nuevas condiciones del mercado (especialización y nichos de mercado específicos), al desarrollo tecnológico (que favorece una disminución de los costes), al fenómeno de la globalización (capacidad para llegar a los clientes) y al espíritu emprendedor de las nuevas generaciones de empresarios. Actualmente estas empresas son las que mayor nivel de crecimiento están experimentando.

- b) Multinacionales de países emergentes: no necesariamente suponen empresas de nueva creación. Proviene de países en vías de desarrollo que gozan de economías emergentes (Nuevos Países Industrializados), donde generalmente su propiedad es de carácter familiar o estatal y que por supuesto, han crecido de forma acelerada. Mediante alianzas y adquisiciones, las empresas de estos países operan con otras empresas de países desarrollados, lo que les permite beneficiarse de aspectos como la tecnología o, de manera indirecta, introducirse en los mercados en los que tienen actividad estas empresas. Cabe destacar también que generalmente los países en vías de desarrollo poseen infraestructuras e instituciones deficientes, razón por la cual las empresas que surgen en ellos poseen fuertes habilidades políticas (Guillén y García-Canal, 2011).

Como podemos observar en la Tabla 2, las características que diferencian los dos procesos de internacionalización comentados son completamente opuestas. Sin embargo, las empresas cuya internacionalización siga un modelo acelerado, pueden ver implementadas aquellas ventajas que poseen las empresas con un crecimiento gradual, como la asimilación de ventajas competitivas. Por otro lado, las vías de crecimiento en el caso de las primeras son internas (mediante el establecimiento de filiales en el extranjero), mientras que la segunda busca directamente el establecimiento de alianzas y adquisiciones de otras empresas, pudiendo llegar a establecer fusiones. El caso de la política es un punto fundamental para empresas de países en vías de desarrollo, ya que la estructura económica de la que proceden se ve afectada por la deficiencia del sistema político.

Tabla 2: Principales características del Modelo Uppsala y el Modelo Acelerado

MODELO UPPSALA (tradicional)	MODELO ACELERADO (nuevo)
<ul style="list-style-type: none"> - Proceso gradual - Fuertes ventajas competitivas - Proceso unidireccional - Crecimiento interno: filiales al 100% - Débiles habilidades políticas - Poca adaptabilidad organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso acelerado - Ventajas tecnológicas débiles - Proceso dual - Crecimiento externo: alianzas y adquisiciones - Fuertes habilidades políticas - Elevada adaptabilidad organizativa

Fuente: Guillén y García-Canal (2011).

3 LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE EL CORTE INGLÉS

En este apartado se va a estudiar la situación en la que se encuentra El Corte Inglés, tanto a nivel corporativo como a nivel global. Para ello analizaremos aspectos como su historia, el desarrollo de ésta y la composición interna (accionistas y gobierno). También descompondremos el Grupo a nivel empresarial, abordando los distintos negocios que abarca y a través de qué empresas ejerce estas actividades, y será aquí donde podamos ver la posición global de El Corte Inglés, ya que ha sido mediante un proceso de diversificación como ha conseguido colocarse en distintos mercados internacionales (en todos los continentes).

Para ello utilizaremos fuentes de información secundarias como Informes anuales, páginas web corporativas (ya que es aquí donde encontramos información anual que describe la actividad tanto nacional como en el exterior) y artículos de diarios económicos que recogen asuntos como la estructura accionarial, de la cuál no existe mucha información debido a no cotizar en bolsa.

3.1 ORÍGENES Y BREVE HISTORIA¹⁰

A partir de una sastrería fundada en 1880 de nombre El Corte Inglés surge con el paso de los años el gigante de grandes almacenes que hoy conocemos. En 1935 Ramón Areces y César Rodríguez compran dicha sastrería y comienzan su andadura profesional,

¹⁰ Parte del contenido de esta sección se ha extraído de:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/historia/#:~:text=Historia,-Comienza%20el%20contenido&text=El%20Corte%20Ingl%C3%A9s%20toma%20su,situada%20entre%20las%20calles%20Preciados%2C&text=En%20junio%20de%2019>

aunque no será hasta 1940 cuando Ramón Areces establece la sociedad El Corte Inglés (véase Figura 2).

A mitad de la década de los años cuarenta comienzan las primeras reformas que seguirán desarrollándose en la siguiente década, proporcionando a la marca una imagen moderna y mejorando la zona útil de ventas de la tienda, que debido al volumen de demanda se ven obligados a ampliar de manera constante.

Es ya en los sesenta cuando la expansión geográfica de El Corte Inglés avanza por el territorio peninsular, estableciendo los primeros centros en ciudades como Barcelona, Sevilla, Bilbao, etc. Dicha expansión se prolonga hasta los años noventa y viene marcada por la diversificación de su actividad comercial, hasta llegar en la actualidad a los siguientes negocios: El Corte Inglés (grandes almacenes), Viajes El Corte Inglés, El Corte Inglés Seguros y Supercor.

Es a finales de los años ochenta (1989) cuando el cambio de presidencia del grupo debido a la muerte de Ramón Areces sitúa a Isidoro Álvarez a la cabeza de El Corte Inglés. Su etapa al frente del grupo ha estado marcada por un fuerte crecimiento, expansión de negocio y algunos hechos reseñables, como la adquisición de Galerías Preciados y Marks&Spencer. Por otro lado, hay que destacar que es en este periodo cuando El Corte Inglés se expande más allá de las fronteras nacionales, con la aparición de los grandes almacenes en Portugal.

Figura 2: Principales hitos en la historia de El Corte Inglés



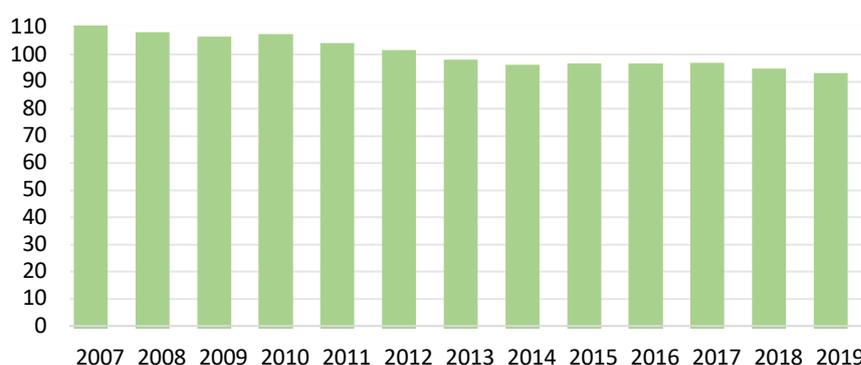
Fuente: Elaboración propia a partir de El Corte Inglés¹¹.

¹¹ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/un-paseo-por-el-tiempo/>

A nivel de empleo, El Corte Inglés ha sido por muchos años la empresa que más personas empleaba en nuestro país. A pesar de que esta situación haya cambiado en los últimos años debido en gran parte a la crisis económica, sigue a la cabeza de empresas con mayor número de trabajadores acompañado de ACS y Mercadona (Pastor, 2020).

Según el último informe publicado en 2019, el número de trabajadores con los que cuenta la organización es de 88.268, a las que habría que añadir aproximadamente otras 24.300 personas que trabajan de manera externa en los Centros de El Corte Inglés. Este dato mantiene la tendencia decreciente del empleo, como se observa en el Gráfico 1, que ha supuesto la pérdida en más de 20.000 puestos de trabajo en los últimos años.

Gráfico 1: Evolución del número de empleados de El Corte Inglés (miles de trabajadores)



Fuente: (Sanchez, 2021).

3.2 ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DE GOBIERNO

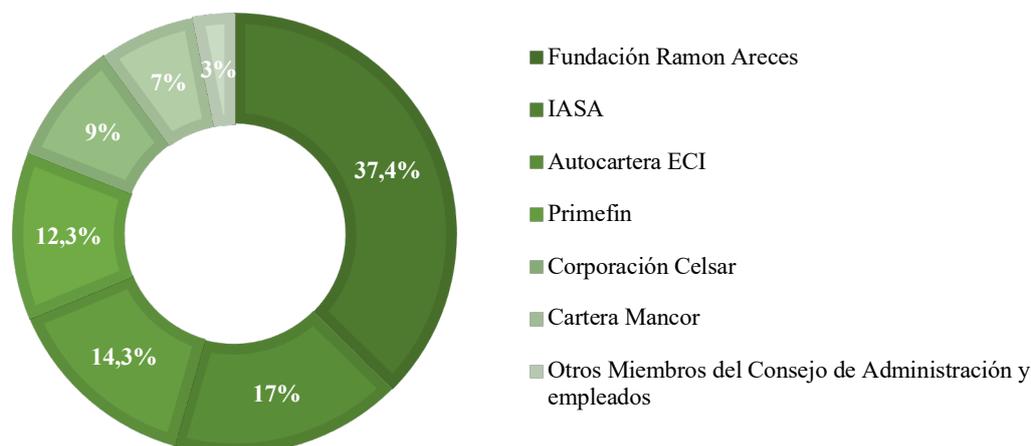
Una de las características principales que definen a El Corte Inglés como empresa es que su propiedad ha sido siempre de corte familiar. Esto inevitablemente provoca un nexo entre accionistas y gobierno el cuál vamos a desglosar a continuación estudiando quién forma parte de ambas estructuras.

3.2.1 Propiedad del Grupo

El grueso de su propiedad corresponde a la Fundación Ramón Areces [(Romera, 2021) (Saborit, 2021)], cuyo nombre recibe del socio fundador. Este, que murió sin tener

descendencia, dejó en herencia a la fundación (que él mismo había creado) el total de acciones que tenía en su poder (Gráfico 2).

Gráfico 2: Estructura del accionariado



Fuente: Elaboración propia.

IASA, segundo mayor accionista del Grupo pertenece en un 91% a las hermanas Marta y Cristina Álvarez, hijas Isidoro Álvarez (sobrino de Ramón Areces, presidente de su fundación y presidente del Grupo desde 1989 hasta su muerte en 2014), mientras que el 9% restante pertenece a César Álvarez, hermano de este (Saborit, 2021).

En tercer lugar, nos encontramos con la autocartera de acciones de El Corte Inglés. Según los estatutos de la Sociedad, si uno de sus socios está interesado en la venta de su paquete de acciones (de una de las carteras que lo componen) tienen prioridad el resto de los socios, y en caso de no estar ninguno interesado el siguiente comprador sería la propia cartera (mediante una reducción de capital). Si esta a su vez rechaza la compra, es El Corte Inglés quien puede adquirirlas (e incorporarlas a la autocartera) siendo el único comprador habilitado, pero si por el contrario renuncia a su derecho, estas podrán salir libremente al mercado. Del total, un 3% fueron compradas a César Areces y sus 3 hermanos (propietarios a partes iguales), sobrinos del fundador, mediante un proceso judicial debido a desencuentros económicos entre el grupo y los hermanos [(Moreno, 2007) (Castello y García, 2018)]. Otro 6,4% estaba controlado por la sociedad Ingondel (Castello y García, 2018), propiedad de la familia González Delgado (familiares del

primer presidente César Rodríguez González); por último, el 5% restante, que pertenecía a Dimas Gimeno (presidente de El Corte Inglés entre 2014 y 2018) lo ha adquirido recientemente el Grupo tras duros enfrentamientos familiares (Saborit, 2021).

El 12,3% perteneciente a Primefin está vinculado a un jeque catari miembro de la familia real y además Primer Ministro del país entre 2007 y 2013 (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2010). La entrada de éste al grupo (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2021) viene a través de un préstamo convertible en participación que realizó por valor de mil millones (equivalentes al 10% del valor de la empresa), que además generaron unos intereses de otro 2,3% sobre la misma (Castello y García, 2018).

Corporación Celsar con un 9% pertenece a los hijos de Luis Areces, hermano de Ramón Areces, mientras que Cartera Mancor con un 7% de acciones pertenece a los descendientes del anteriormente nombrado Cesar Rodríguez González (Castello y García, 2018).

El 3% restante podemos decir que está diluido entre otros miembros del Consejo de Administración de El Corte Inglés y empleados del grupo (aproximadamente 3000), en su mayoría directores y ejecutivo.

3.2.2 Gobierno

Para comprender el funcionamiento administrativo de El Corte Inglés debemos acceder al núcleo de la Organización. En el Programa de cumplimiento normativo (2019) observamos como se compone la empresa a nivel de gobierno.

En un primer lugar tenemos el **Consejo de Administración**, a la cabeza del cuál se encuentra la Presidenta Marta Álvarez¹², que tiene a Víctor del Pozo como Consejero Delegado. Además, cuenta con otros siete consejeros (entre ellos Cartera Mancor y Corporación Celsar) y un Consejero Secretario (Serrano, 2020). Se encarga de la

¹² <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-consejo-de-administracion-nombra-a-marta-alvarez-presidenta-de-el-corte-ingles.html>

representación, la gestión del rumbo y negocios sociales, al igual que de determinar las políticas y estrategias generales de la Organización.

En segundo lugar, se encuentra la **Junta General de Accionistas**, que se encarga de aprobar la gestión social, las cuentas de ejercicio anterior u de resolver la aplicación del resultado.

Existen tres comisiones que también tienen funciones derivadas del gobierno: la **Comisión de Auditoría y Control**, que, a pesar de no tener ninguna función ejecutiva, es un órgano permanente que tiene carácter informativo y de asesoramiento; la **Comisión de Nombramiento y Retribuciones**, que posee facultad para ejercer en nombre del Consejo de Administración en materia de nombramientos y desempeña funciones legales en materia de retribuciones; y por último la **Comisión de Responsabilidad Social Corporativa**, cuya función se reduce a la supervisión del cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social Empresarial en la Organización.

En último lugar nos encontramos a las llamadas **Alta Dirección y Direcciones Corporativas**, que se encargan de la toma de decisiones dentro de la Organización. Para ello cuentan con una estructura jerárquica encabezada por los Consejeros Delegados como Alta Dirección, y las distintas Direcciones operativas de los Centro y Departamento, responsables de la ejecución de las tareas encomendadas.

3.3 CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Como hemos comentado anteriormente, uno de los motivos de crecimiento y del aumento de la cifra de negocios (véase Gráfico 3) del grupo El Corte Inglés se debe a la diversificación que ha adoptado a lo largo de su historia (Tabla 3), ofreciendo nuevos productos, utilizando distinta tecnología a la tradicional y realizando actividades diferentes. Se trata por tanto de la principal vía de crecimiento para El Corte Inglés, que le permite obtener economías de escala (que se traducen en ahorro en costes) así como diversificar riesgos.

El modelo de negocio no se limita a los grandes almacenes, sino que el Grupo se compone de distintas empresas que comparten un denominador común: el trato cercano con el cliente. De esta manera consigue abarcar distintos nichos de mercado. Así las distintas empresas que conforman el Grupo son¹³:

- a) El Corte Inglés: se sitúa como el líder europeo en grandes almacenes, con una fuerte implantación en el mercado español y como ya dijimos anteriormente, con presencia en Portugal. No solo destaca en el ámbito de moda o decoración, sino vanguardista en temas que requieren en todo momento poseer elementos actualizados, como en tecnología y deportes. Junto con ello, cabe destacar los nuevos modelos de comercio que implanta en distintos ámbitos como alimentación, restauración, cultura y entretenimiento. Es conveniente indicar que el negocio de la distribución supone el grueso de el Grupo (Informe anual, 2020), llegando a alcanzar el 86% del total de la cifra de negocios.
- b) Supercor: se trata de la cadena de supermercados del grupo, con la que satisface la demanda de productos básicos de los que ofrece la mejor calidad. Alimentación y frescos (principales protagonistas del supermercado) otorgan un carácter diferenciador a este supermercado junto con el establecimiento de precios competitivos, grandes superficies y una gran variedad de productos.
- c) Viajes El Corte Inglés: nuevamente estamos hablando del líder del sector, en este caso de las agencias de viaje. Ofrece todo tipo de servicios: viajes a medida, precios competitivos, seguridad y garantía de producto. Abarcan todo tipo de clientes, desde familias (lunas de miel, escapadas de fin de semana, vacaciones) hasta empresas (viajes de negocios, viajes de incentivos, congresos, convenciones)¹⁴. Cabe destacar que para este año está previsto una fusión entre Viajes El Corte Inglés y Logitravel (empresa del mismo sector), el cuál sería favorable para la primera ya que, según los pocos datos conocidos en la actualidad, la empresa resultante correspondería mayoritariamente a Viajes El Corte Inglés (Gonzalez, 2021).

¹³ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/empresas-del-grupo/>

¹⁴ https://www.viajeselcorteingles.es/quienes_somos.html

- d) El Corte Inglés Seguros: creada en 1982, se trata de una de las mayores corredurías de seguros del país (la mayor a nivel de particulares). Ofrece servicios a nivel peninsular exclusivamente (Tabla 4).

Cabe señalar que en el pasado el número de empresas que formaban el Grupo era mayor. De estas, algunas han sido vendidas y el resto han sido absorbidas por el grupo matriz con el fin de disminuir el tamaño estructural, obteniendo así ahorro en costes administrativos y de proveedores (Cinco Días, 2020). A continuación, detallamos el caso de cada una de las empresas a las que nos referimos:

- a) Sfera: surgió en 2001 como una cadena de tiendas especializadas en moda para todos los géneros, con una amplia oferta de prendas. La firma se mantiene constantemente actualizada gracias a un equipo específico de diseñadores que ofrecen cada temporada colecciones inspiradas en las tendencias actuales. Absorbida por El Corte Inglés en 2020 (Cinco Días, 2020).
- b) Hipercor: su origen en 1980 surgió con el fin de ofrecer un servicio de supermercado tradicional a una sociedad con mayor amplitud de hábitos y comportamientos de compra. Absorbido por El Corte Inglés en 2017, comparte secciones dentro de los grandes almacenes, permitiéndole evitar duplicidades (Informe anual, 2020).
- c) Bricor: la sociedad creada en 1994, pero cuya actividad no empezó a desarrollarse hasta 2005 (Corella, 2006), ofrecía servicio especializado de bricolaje y jardinería. Fue absorbido por la matriz en 2019. Fruto de esta fusión ha visto levemente reducida su presencia comercial (Rodríguez, 2019).
- d) Opencor: aunque novedoso en sus orígenes allá por el año 2000 por el horario comercial que ofrecía, de dieciocho horas diarias todos los días del año, el modelo de negocio no llegó a cuajar. El Corte Inglés es propietaria del cincuenta por ciento de la marca, mientras que el otro cincuenta es propiedad de Repsol. Es por ello por lo que el modelo que actualmente se lleva a cabo es el de establecer locales de Supercor Stop&Go en las estaciones de servicio de la compañía energética (DA Retail, 2017). Se encuentra englobado dentro de la empresa Supercor.
- e) Óptica 2000: fundada en 1976, se basó en un modelo de venta minorista de productos ópticos y audífonos de gran calidad. A pesar de ofrecer grandes

beneficios económicos, fue vendida en 2019 al grupo holandés GrandVision (Sanchez, 2019).

- f) Informática El Corte Inglés: creada en 1988, fue una empresa puntera en el sector de las TIC en la década de los noventa. Dedicada a la consultoría tecnológica, su principal fuerte fue la especialización a través de la innovación tecnológica. Su mercado objetivo eran grandes empresas y administraciones públicas. En 2019 El Corte Inglés vende la empresa al Grupo Gfi (Informe anual, 2020), pasando a llamarse Inetum¹⁵.

Tabla 3: Principales cifras económicas del Grupo El Corte Inglés

Línea de negocio	Cifra de negocios	EBITDA
Empresas de Retail	13.127,88	930,52
Grupo Viajes El Corte Inglés	2.731,65	65,06
Grupo Seguros El Corte Inglés	215,58	89,68
Otras líneas de negocio	38,92	12,17
Ajustes y eliminación de consolidación	-853,25	-0,34
Grupo El Corte Inglés	15.260,78	1.097,09

Fuente: Informe anual (2020).

Gráfico 3: Evolución de la cifra de negocios en los últimos años (millones de euros)



Fuente: El Corte Inglés¹⁶.

¹⁵ <https://inetum.com.es/es/presentacion/>

¹⁶ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/informacion-economica/informacion-economico-financiera/>

3.4 PRESENCIA INTERNACIONAL¹⁷

La internacionalización siempre ha supuesto un reto para El Corte Inglés, ya que es muy difícil exportar el concepto de **grandes almacenes** al resto del mundo debido al gran volumen de negocio que supone. Este se ve ralentizado en la toma de decisiones, lo cual es insuficiente dadas las exigencias que implica el mercado actual. Es por ello por lo que en este marco solo ha conseguido implantar dos centros fuera del territorio español (Tabla 4), en la vecina Portugal (donde además cuenta con seis supermercados Supercor y con tienda online). Si bien cuentan con un fuerte plan de internacionalización de cara a los próximos años, está descartado que la senda a elegir sea la de la apertura de nuevos centros comerciales fuera de España, sino con mayor volumen de exportaciones (Placer, 2018). La internacionalización, pese a no centrarse en la principal línea de negocio de El Corte Inglés, le permite depender en menor cantidad del mercado local y además reducir costes mediante la consecución de economías de escala.

Tabla 4: Implantación de el Grupo El Corte Inglés

Puntos de venta por líneas de negocio	España	Portugal	Otros Países	Total 2019	Total 2018
Retail	653	23	366	1.042	1.014
El Corte Inglés	277	7	3	287	237
Grandes Almacenes	88	2			
Salas Hipercor	39				
Centros Bricor	4				
Puntos de venta Bricor en C. C.	54	2			
Delegaciones El Corte Inglés	19		2		
Empresas					
Outlets	48	2			
Otros establecimientos comerciales	19				
Online	6	1	1		
Supercor	182	6		188	185
Tiendas de proximidad	181	6			
Online	1				
Sfera	194	10	363	567	527
Tiendas propias	102	8	57		
Córneres en C. C. El Corte Inglés	91	2			
Franquicias			306		
Online	1				
Grupo Viajes El Corte Inglés	659	29	131	819	813
Delegaciones	494	22	121		
Otros puntos de venta	161	6			
Online	4	1	10		
Grupo Seguros El Corte Inglés	151	3		154	146
Delegaciones Centro de Seguros	124	2			
Delegaciones Seguros	26				
Online	1	1			
Otros	2			2	
Editorial CERA	1				
Online	1				
Total	1465	55	497	2017	1973

Fuente: Informe anual (2020).

¹⁷ Parte del contenido de esta sección se ha extraído de: Informe anual no financiero (2020).

En la Tabla 7, podemos observar cómo las otras líneas de negocio del Grupo son las que han logrado con grandes resultados traspasar las fronteras peninsulares y hacerse hueco en los mercados. Destaca la implantación de Sfera, que ha conseguido aumentar en 40 las tiendas propias. No ha sido la única, ya que todos los negocios han aumentado en número las cifras de 2018, lo que demuestra que el crecimiento de El Corte Inglés no se ha frenado.

A nivel de plantilla, el peso de los empleados del Grupo en el extranjero ha crecido en un 0,2%, que demuestra que, a pesar de la pérdida de trabajadores en el conjunto de la Organización, el peso internacional se ha incrementado (Tabla 5).

Tabla 5: Distribución de la plantilla por país

País	Plantilla 2019	% 2019	%2018
España	82.546	93,5%	93,7%
Portugal	3.391	3,8%	3,7%
Resto de países	2.331	2,7%	2,6%
Total	88.268	100%	100%

Fuente: Informe anual (2020).

Como se observa en la Tabla 6, El Corte Inglés está presente en los cinco continentes, lo que muestra la importancia que tienen el resto de las actividades que desarrolla el Grupo. Para lograr esto, en los últimos años ha realizado alianzas, como la establecida con AliExpress (permitiendo la expansión en Europa Central), que favorecen la comercialización de sus propias marcas. Otro ejemplo de la importancia que tiene la red global de comercio electrónico es la modalidad de compra a través de la red social Instagram.

Tabla 6: Mercados con presencia de El Corte Inglés

África	América	Asia	Europa	Oceanía
Argelia	Argentina	Afganistán	Albania	Australia
Cabo Verde	Antigua y Barbuda	Arabia Saudí	Alemania	Nueva Zelanda
Etiopía	Bahamas	Bangladesh	Andorra	
Ghana	Bolivia	Bahréin	Austria	
Marruecos	Brasil	Brunei	Bélgica	
Mali	Canadá	Catar	Dinamarca	
Nigeria	Chile	China	España	
Senegal	Colombia	Corea del Sur	Francia	
Tanzania	Costa Rica	Emiratos Árabes Unidos	Georgia	
Túnez	Ecuador	Filipinas	Grecia	
Sudáfrica	El Salvador	Hong Kong	Holanda	
	Estados Unidos	Israel	Hungría	
	Guadalupe	Iraq	Irlanda	
	Guatemala	Japón	Islandia	
	Guayana Francesa	Jordania	Italia	
	Honduras	Kuwait	Macedonia	
	Martinica	Líbano	Malta	
	México	Malasia	Moldavia	
	Nicaragua	Maldivas	Noruega	
	Panamá	Mongolia	Polonia	
	Paraguay	Pakistán	Portugal	
	Perú	Singapur	Reino Unido	
	Puerto Rico	Turquía	República Checa	
	República Dominicana	Vietnam	Rumanía	
	Reunión		Rusia	
	Trinidad y Tobago		Suecia	
	Uruguay		Suiza	
	Venezuela		Ucrania	

Fuente: Informe anual (2020).

Los esfuerzos de El Corte Inglés para su internacionalización se han visto canalizados mediante el impulso de las propias marcas del Grupo (moda, alimentación, deporte, etc.), permitiéndole la presencia en numerosos mercados internacionales. De éstos, Alemania es uno de los más importantes en moda, ya que mediante un acuerdo firmado con Galería Karstadt Kaufhof (GKK) sitúa sus productos en 200 puntos de venta. También de manera especial las marcas propias de moda tienen presencia en otros grandes almacenes de Rusia y Andorra, aunque el número de países irá creciendo paulatinamente según lo previsto por el Grupo.

En el ámbito de la **alimentación** dos son las zonas geográficas que cobran especial relevancia: Latinoamérica y Centro América. En ellas cuenta con numerosos acuerdos con grandes cadenas de supermercados en los que se proporcionan los productos del Grupo. Hablamos de países como Ecuador (supermercados Favorita), México (supermercados Soriana y grandes almacenes Palacio de Hierro), Paraguay (grupo de distribución Vierci), Colombia (Grupo Éxito a través de supermercados Carulla y Éxito),

Panamá (supermercados Grupo Rey), Perú (Supermercados Peruanos), etc. A estos se une una nueva entrada en países asiáticos como Filipinas, Tailandia o Hong Kong y en Oriente Medio como Líbano, Kuwait y Arabia Saudí. En Europa a nivel alimenticio destacamos el acuerdo con Ahold-Delhaize que permite la distribución en Luxemburgo y Bélgica.

En el caso de **Sfera**, la marca (integrada en el Grupo desde el pasado año) suma 473 locales de venta, de los cuales 167 son tiendas propias en países como España, Portugal, México, mientras que los 306 restantes son franquicias que podemos encontrar en Centro América, Perú o Tailandia.

Viajes El Corte Inglés se encuentra presente en 14 países distintos: España, Francia, Italia, Portugal, Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay. Con 143 oficinas fuera del territorio nacional El Corte Inglés apuesta fuerte por la expansión internacional de su línea de negocios de Viajes. No sucede lo mismo con los Seguros, ya que, a pesar de contar con venta online y con 126 puntos de venta, 124 son en España y los otros 2 en Portugal.

**Tabla 7: Número total de tiendas propias y delegaciones
en otros países (no incl. España con 1.326 y Portugal con 49)**

País	ECI Empresas	Sfera	Grupo Viajes
Argentina	-	-	3
Brasil	-	-	-
Chile	-	-	11
Colombia	-	-	12
Costa Rica	-	-	-
Ecuador	-	-	2
Estados Unidos	-	-	3
Francia	-	-	1
Grecia	-	3	-
Italia	-	-	1
México	-	51	79
Panamá	1	-	4
Perú	1	-	2
Polonia	-	3	-
República Dominicana	-	-	1
Uruguay	-	-	2
Total	2	57	121

Fuente: Informe anual (2020).

4 CONCLUSIONES

El presente trabajo ha puesto de manifiesto que la internacionalización es una opción de crecimiento que puede ser muy ventajosa para las empresas. Ciertamente, hoy en día para muchas empresas esta decisión, más que una opción, es una necesidad para poder sobrevivir en un mercado cada vez más globalizado y competitivo. Por ello, desde hace décadas el número de empresas de todos los tamaños y sectores que realizan actividades fuera de sus fronteras nacionales no hace más que incrementarse. Sin duda, los mercados internacionales ofrecen muchas oportunidades a las empresas, no sólo para comercializar sus productos y servicios, sino también como fuente de aprovisionamiento. No obstante, es esta decisión no está exenta de riesgos y obstáculos diversos.

El abanico de opciones de acceso al mercado exterior es amplio, abarcando desde las menos arriesgadas, como las exportaciones, hasta las que implican un mayor compromiso de recursos y, por tanto, más riesgo, como las filiales productivas o las adquisiciones. En relación con el proceso de internacionalización, tradicionalmente las empresas se han internacionalizado de forma gradual, acompañando la asunción de riesgos con la adquisición de experiencia, tal y como sugiere el Modelo de Uppsala. Sin embargo, desde finales de los 90 muchas empresas adquieren gran presencia internacional en un breve periodo de tiempo. Se trata en este caso del proceso de internacionalización acelerado, que han seguido, por ejemplo, las denominadas empresas born globals o las multinacionales de países emergentes.

El crecimiento de El Corte Inglés no se ha llevado a cabo únicamente a través de la internacionalización, sino que inicialmente optó por la ampliación de las líneas de negocio. Así, a través de la diversificación, El Corte Inglés ha conseguido pasar de ser un

comercio pequeño dedicado a la confección de trajes a convertirse en una empresa líder en el ámbito nacional. Para ello abarca distintas líneas de negocio: grandes almacenes (principal), alimentación, seguros y viajes.

Sorprende que, una empresa líder en su mercado a nivel nacional, en un sector tan consolidado internacionalmente como son los grandes almacenes, sea incapaz de conseguir expandirse más allá del mercado peninsular. Por tanto, es en otros sectores como alimentación o viajes junto con Sfera donde El Corte Inglés ha encontrado la forma de crecer en mercados extranjeros.

En el sector de alimentación, el establecimiento de acuerdos con grandes cadenas de supermercados ha sido el modo de entrada a los mercados exteriores utilizado. En el negocio de la moda ha optado por el empleo de plataformas online (principalmente AliExpress), acuerdos con otros almacenes/galerías (como el firmado con Galería Karstadt Kaufhof para su entrada en Alemania) y en el caso particular de Sfera ha optado también por el establecimiento de tiendas propias. Por tanto, los acuerdos de cooperación, junto con el desarrollo interno (opción también utilizada en el sector de viajes) han sido los principales modos de entrada utilizados por El Corte Inglés en su acceso a los mercados exteriores.

5 BIBLIOGRAFÍA

- Blankenburg, D. y Johanson, J. 1995.** Business network connections and the atmosphere of dyadic business relationships. [Working Papers - Uppsala University, Department of Business Studies].
- Burgos, A. 2017.** xprtraining. *El modelo gradualista de Uppsala.* [http://www.xprtraining.com/fundamental/modelo_gradualista_uppsala.html#:~:text=Modelo%20Gradualista%20\(Uppsala\)%20El%20Modelo,mercado%2C%20con%20%C3%A1nimo%20de%20abastecerlos](http://www.xprtraining.com/fundamental/modelo_gradualista_uppsala.html#:~:text=Modelo%20Gradualista%20(Uppsala)%20El%20Modelo,mercado%2C%20con%20%C3%A1nimo%20de%20abastecerlos).
- Castello, C. y Garcia, J. 2018.** ¿Cuánto dinero vale El Corte Inglés? *Cinco Días.* 13 de mayo de 2018.
- CEOE. 2016.** Iberglobal. *Guía para la internacionalización de la empresa.* <http://www.berglobal.com/files/2016-2/guia-internacionalizacion-ceoe.pdf>.
- Cinco Días. 2020.** El Corte Inglés absorbe Sfera. *Cinco Días.* 24 de junio de 2020.
- Corella, A. 2006.** El Corte Inglés inaugura su nueva enseña Bricor el próximo viernes. *Cinco Días.* 25 de noviembre de 2006.
- DARetail. 2017.** Supercor Stop & Go, la apuesta de El Corte Inglés y Repsol por las tiendas de conveniencia. 24 de julio de 2017.
- Dyson, R. 2004.** Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. 1 de febrero de 2004, Vol. 152, págs. 631-640.
- El Corte Inglés S. A. 2020.** *Informe no financiero 2019.* 2020. págs. 16 - 52 - 64 - 150 - 159 - 160 - 162 - 166 - 168.
- . **2019.** *Programa de cumplimiento normativo de El Corte Inglés S. A.* El Corte Inglés. 2019. pág. 10.
- Fanjul, E. 2017.** Qué es la internacionalización. *Iberglobal.* [http://www.berglobal.com/files/2017/que_es_internacionalizacion\(1\).pdf](http://www.berglobal.com/files/2017/que_es_internacionalizacion(1).pdf).
- Garcia, A. y Crecente, F. 2014.** *La internacionalización de la empresa española: riesgos y virtudes.* Madrid : Fundación Mapfre.
- Gonzalez, T. 2021.** Viajes El Corte Inglés y Logitravel negocian su fusión. *Hoteltur.* 5 de febrero de 2021.

- Guillen, M. y Garcia-Canal, E. 2011.** *Las Nuevas Multinacionales. Las Empresas Españolas en el Mundo.* Barcelona : Ariel.
- Harvard Deusto. 2012.** Aspectos jurídicos clave del proceso de internacionalización empresarial. *Garrigues.* https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/aspectos-juridicos-clave-del-proceso-de-internacionalizacion-empresarial.
- Jarillo, J. C. y Martinez, J. I. 1991.** *Estrategia internacional: más allá de la exportación.* Madrid : McGraw-Hill.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. . 1990.** The Mechanism of Internationalism. *Management International Review.* Vol. 7, 4.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. 1977.** The internationalisation process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies.* págs. 23-32.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. 1975.** The internationalization of the firm - four Swedish cases. *Journal of management studies.* págs. 305-323.
- Laboral Kutxa. 2020.** Banca para Empresas. *Las ventajas y los riesgos de internacionalizar mi empresa.* <https://www.bancaparaempresas.com/internacional/las-ventajas-los-riesgos-internacionalizar-empresa/>.
- López-Jurado Romero de la Cruz, Carmen. 2001.** *Revista electrónica de estudios internacionales.* [ed.] Asociación Española de Profesores de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales. s.l., España : Dialnet. El tratamiento de los países en vías de desarrollo en la Organización Mundial del Comercio y las iniciativas unilaterales de la Comunidad Europea.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. 2010.** *Estado de Qatar.* Dirección General de Comunicación Exterior, Gobierno de España. pág. 20.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. 2021.** *Ficha país Catar.* Oficina de información diplomática, Gobierno de España. pág. 8, Ficha país.
- Moreno, P. 2007.** La juez condena a El Corte Inglés a pagar a César Areces 98,5 millones por sus acciones. *El País.* 17 de abril de 2007.
- OK diario. 2015.** OK diario. *Cómo acceder a los mercados internacionales.* <https://okdiario.com/economia/como-acceder-a-los-mercados-internacionales-39443>.

- Oviatt, B. y McDougall, P. . 1997.** Challenges for Internationalization Process Theory: The case of International New Ventures. *Management International Review*. Vol. 37, págs. 85-99.
- Pastor, E. 2020.** ACS y Mercadona, las empresas con más empleados en España. *Valencia Plaza*. 27 de enero de 2020.
- Penrose, E. T. 1966.** *The thory of the growth of the firm*. Oxford : Blackwell.
- Peris-Ortiz , M., Rueda-Armengot, C. y Benito-Osorio, D. 2013.** Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submisionb.pdf.
- Pla Barber, J. y Suarez Ortega, S. M. 2001.** ¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*. 52, págs. 155-176.
- Placer, D. 2018.** La expansión de El Corte Inglés: más exportación pero ni un centro fuera. *Economía Digital*. https://www.economiadigital.es/empresas/la-expansion-de-el-corte-ingles-mas-exportacion-pero-ni-un-centro-fuera_548621_102.html.
- Rialp, A. 1999.** Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *ICE: revista de economía*. 781, págs. 117-128.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. 2010.** La vocación global de los nuevos modelos de pymes: El caso de las empresas nacidas globales o born globals. *Economía Industrial*. 375, págs. 171-190.
- . **2005.** The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*. Vol. 14, 2, págs. 147-190.
- Rodriguez, O. 2019.** El Corte Inglés fusiona a Bricor dentro de su estructura con el visto bueno de los accionistas. *Invertia (El Español)*. 15 de octubre de 2019.
- Romera, J. 2021.** La presidenta de El Corte Inglés asume el mando de la Fundación Ramón Areces y se hace con el control total del grupo. *El Economista*. 27 de abril de 2021.
- Root, F. J. 1987.** *Foreign market entry strategies*. New York : AMACOM.

Saborit, S. 2021. El Corte Inglés reorganiza su accionariado. *The New Barcelona Post*. 3 de febrero de 2021.

Sanchez, A. 2021. El Corte Inglés pierde más de 20.000 trabajadores en las dos últimas crisis. *El País*. 2021.

Sanchez, T. 2019. El Corte Inglés vende sus tiendas de Óptica2000 al grupo holandés GrandVision . *ABC*. 20 de febrero de 2019.

Serrano, M. 2020. Así queda el Consejo de Administración de El Corte Inglés. 29 de enero de 2020.

Udima. BLOGSudima. *Riesgos e inconvenientes asociados a la internacionalización de la empresa*. <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-10-internacionalizacion-de-la-empresa/4-riesgos-e-inconvenientes-asociados-a-la-internacionalizacion-de-la-empresa/>.

Villarreal, O. 2008. La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional Administración y Finanzas* Vol. I.

WEBGRAFÍA

Organización Mundial del Comercio. WTO. *Obstáculos no arancelarios: trámites burocráticos, etc.* https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm9_s.htm. Consultada el 16 de febrero de 2021.

Expertos Internacionales. Expertos Internacionales. *Cómo Financiar tu Proyecto de Internacionalización*. <http://www.expertosinternacionales.com/como-financiar-proyecto-internacionalizacion/>. Consultada el 17 de febrero de 2021.

ICEX España Exportación e Inversiones. Presentación. *ICEX*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/que-es-icex/presentacion-de-icex/index.html>. Consultada el 8 de abril de 2021.

Instituto de Crédito Oficial. Qué es el ICO. *ICO*. <https://www.ico.es/web/ico/que-es-ico>. Consultada el 8 de abril de 2021.

COFIDES. Quiénes somos. *COFIDES*. <https://www.cofides.es/quienes-somos>. Consultada el 8 de abril de 2021.

CESCE. Seguros Cuenta del Estado. *CESCE*. <https://www.cesce.es/>. Consultada el 8 de abril de 2021.

Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias S.A. (ASTUREX). Quiénes somos. *Asturex*. <https://www.asturex.org/sobre-asturex/quienessomos/mision-y-objetivos/>. Consultada el 8 de abril de 2021.

IDEPA. Quiénes somos. *IDEPA*. <https://www.idepa.es/sobre-idepa/quienes-somos>. Consultada el 8 de abril de 2021.

Sanchez, J. 2018. Economipedia. *Bien de exportación*. 5 de diciembre de 2018. <https://economipedia.com/definiciones/bien-de-exportacion.html>. Consultada el 21 de febrero de 2021.

El Corte Inglés S. A. Historia del Grupo. *El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/historia/#:~:text=Historia,-Comienza%20el%20contenido&text=E1%20Corte%20Ingl%C3%A9s%20toma%20su,situada%20entre%20las%20calles%20Preciados%2C&text=En%20junio%20de%2019>. Consultada el 24 de abril de 2021.

El Corte Inglés S. A. Empresas del Grupo. *El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/empresas-del-grupo/>. Consultada el 25 de abril de 2021.

Gobierno corporativo. 2019. Notas de prensa. *El Corte Inglés*. 10 de julio de 2019. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-consejo-de-administracion-nombra-a-marta-alvarez-presidenta-de-el-corte-ingles.html>. Consultada el 24 de abril de 2021.

Viajes El Corte Inglés. Quiénes somos. *Viajes El Corte Inglés*. https://www.viajeselcorteingles.es/quienes_somos.html. Consultada el 28 de abril de 2021.

Inetum, Positive Digital Flow. Presentación. *Inetum*. <https://inetum.com.es/es/presentacion/>. Consultada el 27 de abril de 2021

El Corte Inglés S. A. . Datos económico financieros. *El Corte Inglés*. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/informacion-economica/informacion-economico-financiera/>. Consultada el 19 de abril de 2021.

