



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de Internacionalización de El Corte Inglés
Internationalization Plan for El Corte Inglés

Autor/es

Daniel Alejos Lop

Director/es

Ignacio Bretos Fernández

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor del trabajo: Daniel Alejos Lop

Director del trabajo: Ignacio Bretos Fernández

Título del trabajo: Plan de Internacionalización de El Corte Inglés

Title of the dissertation: Internationalization Plan for El Corte Inglés

Titulación: Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

En el siguiente trabajo se va a llevar a cabo un plan de internacionalización para la división de grandes almacenes de El Corte Inglés. Se trata de una empresa que cuenta con 81 años de historia, convirtiéndose en un referente tanto nacional como internacional, ya que es la empresa de su sector que mayor facturación obtiene cada año en Europa y la tercera en todo el mundo.

Para su desarrollo, se comenta en primer lugar su historia y la del sector de los grandes almacenes en España, explicando las estrategias que ha seguido en todo momento para superar las dificultades que le han surgido y cómo se ha enfrentado a sus competidores.

A continuación, se ha realizado un análisis mediante el modelo del Diamante de Porte de tres países seleccionados para llevar a cabo la internacionalización: Francia, Brasil y Corea del Sur. Tras estudiar las características de cada mercado, se elige la República de Corea mediante una matriz de selección de mercados.

Por último, una vez seleccionado el país de destino, se establece el método de entrada en dicho mercado y los factores que se deberían tener en cuenta para que la inversión sea exitosa.

ABSTRACT

In this dissertation an internationalization plan for the division of department stores of El Corte Inglés is going to be carried out. It is a company that has 81 years of history, becoming a national and international reference, as it is, in terms of turnover, the leader firm in Europe and the third one in the world.

For its development, it is discussed firstly the company's and the department stores sector's history in Spain, explaining the strategies that the enterprise has followed to overcome difficulties and how it faced its competitors.

The following is the realization of an analysis through the Porter's Diamond Model of three selected countries to accomplish the internationalization: France, Brazil, and South Korea. After studying the characteristics of every market, the Republic of Korea is chosen using a matrix of selection of markets.

Finally, once the destination country is selected, it is established the method of entry to the new market and the factors that should be taken into account to get a successful investment.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 2. GRUPO EL CORTE INGLÉS | 2 |
| 2.1 HISTORIA | 2 |
| 2.2 SECTOR DE ACTIVIDAD | 4 |
| 2.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN ESPAÑA | 5 |
| 3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA | 12 |
| 3.1 MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN | 12 |
| 3.2 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE UN NUEVO MERCADO | 14 |
| 3.2.1 FRANCIA | 15 |
| 3.2.2 BRASIL | 19 |
| 3.2.3 COREA DEL SUR | 24 |
| 3.2.4 SELECCIÓN DEL MERCADO | 29 |
| 4. MÉTODO DE ENTRADA | 31 |
| 5. CONCLUSIONES | 35 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA | 37 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Cifra de ventas en millones de pesetas de los principales grandes almacenes y almacenes populares. Año 1972 | 10 |
| Figura 2. Ranking de los grandes almacenes por facturación a nivel europeo en 2018 | 11 |
| Figura 3. Ranking de los grandes almacenes por facturación a nivel mundial en 2018 | 11 |
| Figura 4. Matriz de selección de mercados | 29 |

1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un momento en el cual los mercados están tendiendo cada vez más a la globalización, debido, entre otras cosas, a la creciente rivalidad internacional, a las continuas innovaciones tecnológicas, a la creación de Bloques Económicos y Tratados de Libre Comercio, o a la aparición de nuevas economías en los mercados internacionales. De esta forma, internacionalizarse va a ayudar a las empresas a crecer y ganar competitividad, aunque hay que tener en cuenta los riesgos y la gran inversión que supone expandirse al exterior.

Con este trabajo se va a estudiar y proponer la internacionalización de El Corte Inglés, concretamente su división de grandes almacenes, ya que, a pesar de que se trata de la empresa que más beneficios supone para el grupo, sólo la podemos encontrar en España y Portugal. El objetivo será de analizar tres países distintos y elegir el más adecuado en el que establecer dicho negocio, con la finalidad de expandirse y buscar nuevas formas de crecimiento más allá del mercado local.

En el caso en el que nos encontramos, el motivo principal de la internacionalización consistiría en que El Corte Inglés lleva muchos años siendo el líder europeo en facturación dentro del sector de los grandes almacenes, así como el tercero a nivel mundial. De este modo, tratar de explorar nuevos mercados podría suponer un crecimiento para la división, debido a que el mercado interno ya está siendo explotado al máximo. De igual forma, otra meta de este trabajo consiste en buscar una expansión internacional para conseguir incrementar la diversificación de sus ingresos, lo que le permitirá no depender principalmente de la demanda nacional.

Cabe valorar que nos encontramos ante el comienzo de una crisis tanto sanitaria como financiera provocada por la pandemia mundial del Covid-19. Tradicionalmente, España ha sido una nación que se ha visto siempre muy afectada por las crisis económicas en comparación a otros países europeos. En este caso, la situación no es distinta, puesto que la economía española no estaba lo suficientemente recuperada y fortalecida de la crisis anterior (2008-2014) como para afrontar una nueva. Esto va a suponer, como ya ocurrió en las ocasiones anteriores, un gran desplome del PIB y de la riqueza nacional, así como un incremento del paro y de la deuda nacional, la cual ya se encontraba en máximos históricos antes de la pandemia.

En este contexto, como los grandes almacenes se encuentran prácticamente en su mayoría en territorio español, la búsqueda de nuevos mercados más allá de estas fronteras ayudaría a compensar la caída de la demanda interna. En las anteriores crisis ya se demostró que las empresas que mejor sobrevivieron a los efectos de la recesión fueron aquellas que se encontraban internacionalizadas, debido a su reducción del riesgo mediante la diversificación de sus ingresos.

2. GRUPO EL CORTE INGLÉS

En este primer apartado se va a conocer la historia del Grupo El Corte Inglés y su evolución a lo largo de sus años de vida. Además, también detallaremos la estructura del sector de los grandes almacenes en España desde la constitución de la empresa, con el objetivo de conocer las diferentes decisiones estratégicas que ha tenido que llevar a cabo para llegar hasta su posición actual.

2.1 HISTORIA¹

El Corte Inglés debe su nombre a una antigua sastrería situada en Madrid la cual fue comprada por Ramón Areces Rodríguez junto con su tío César Rodríguez en 1935 para establecer el origen de la empresa que conocemos actualmente. Sin embargo, no fue hasta 1940 cuando se constituyó la sociedad El Corte Inglés con los dos familiares como socios.

Posteriormente, entre 1945 y 1946, llevan a cabo una reforma del edificio donde ejercían su actividad para alcanzar una superficie de venta de 2.000m², los cuales se encontraban distribuidos en cinco plantas, dando lugar así a la venta por departamentos, que hoy en día conocemos como gran almacén. Asimismo, continuaron ampliando sus instalaciones durante los años siguientes, con el objetivo modernizarse y adaptarse a la demanda y las necesidades de la sociedad.

En los años sesenta comenzó la expansión de El Corte Inglés por el territorio nacional, inaugurando centros en ciudades como Barcelona, Sevilla o Bilbao, entre otras. Además, hasta los años 90 tuvo lugar una fase de crecimiento y diversificación del Grupo,

¹ Toda la información de este apartado ha sido obtenida de la página web de El Corte Inglés: Información Corporativa. Historia del grupo.

constituyendo diferentes empresas en nuevos ámbitos de negocios, de forma que aparecieron Viajes El Corte Inglés, Óptica 2000, Hipercor (la cual fue absorbida por El Corte Inglés en 2017) y la Correduría de Seguros del Grupo El Corte Inglés. Todas estas líneas de negocio las podemos encontrar en la actualidad y la mayoría se encuentran entre los líderes de su sector.

La década de los ochenta concluyó con el fallecimiento en 1989 de Ramón Areces, pasando a ser su sucesor como presidente Isidoro Álvarez, quien ya conocía a fondo el grupo debido a que llevaba siendo consejero del director general desde 1966. Isidoro Álvarez es considerado como el gran impulsor del desarrollo y crecimiento de la compañía.

El año 1995 marcó el comienzo de una nueva etapa con la compra de la sociedad que había sido su máximo competidor hasta la fecha en el negocio de grandes almacenes, Galerías Preciados, la cual llevaba unos años en decadencia, mientras que El Corte Inglés se había convertido en el líder indiscutible del sector de la distribución y del comercio al por menor en grandes almacenes.

Asimismo, en el año 2000 se lanza una nueva cadena de supermercados, Supercor, la cual ofrece calidad y gran variedad de productos de alimentación, limpieza y perfumería. Por otro lado, un par de años más tarde también nace Sfera, una cadena de tiendas de moda con gran oferta de productos para mujer, hombre y niños.

Como último hecho destacable, en 2001 se produjo la primera y única expansión internacional de los grandes almacenes El Corte Inglés. El centro fue inaugurado en Lisboa y, posteriormente, tan sólo se ha abierto un establecimiento más fuera de las fronteras españolas, el cual se encuentra en Vila Nova de Gaia, cerca de Oporto. Asimismo, a principios del siglo también realizó la compra de centros rivales como Marks & Spencer e hipermercados de Carrefour.

Desde entonces, el Grupo el Corte Inglés, se ha dedicado a continuar con su objetivo de estar siempre a la vanguardia en su sector, así como a seguir su plan de diversificación con nuevas líneas de negocio. Además, aunque en el caso de los grandes almacenes sólo los encontramos en España y Portugal, podemos observar que otras empresas del grupo como Sfera sí se encuentran más internacionalizadas, ya que esta la podemos encontrar en hasta 15 países.

2.2SECTOR DE ACTIVIDAD

Como ya hemos comentado, nos vamos a centrar en la actividad de El Corte Inglés relacionada con los grandes almacenes, la cual supone la mayor parte de los ingresos del grupo y su actividad principal. Concretamente, corresponde con el código CNAE 4719 – Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados. Las características de este sector consisten en establecimientos de grandes dimensiones donde se ofertan una diversidad de productos dirigidos a cubrir distintas necesidades, de manera que encontramos textil, calzado, alimentación, joyería o electrodomésticos, entre otras cosas. Suele localizarse en el centro de las ciudades, de manera que se extienden en varias plantas hacia arriba, dividiendo su espacio en distintas secciones.

Nos encontramos ante un sector no globalizado, donde ejercen una gran presión las fuerzas locales. Esto se debe a que cada mercado geográfico posee sus peculiaridades, provocando que no haya interdependencia entre los distintos mercados. De esta forma, la posición competitiva de una empresa en un país no le va a proporcionar unas ventajas demasiado significativas a la hora de entrar en otro lugar. Por ello, como en lo referido a productos comercializados en los grandes almacenes los gustos, las necesidades y las preferencias varían de un país a otro, aparecen dificultades a la hora de internacionalizarse en este sector.

La muestra de la no globalización del sector la encontramos en que la mayoría de las grandes empresas se encuentran simplemente en su mercado nacional o, como El Corte Inglés, han realizado alguna prueba de inversión directa en el extranjero en un país vecino. A pesar de que la digitalización y el mayor uso de internet está provocando una globalización de los gustos de los consumidores en general, como los grandes almacenes se caracterizan por la compra de productos físicamente, no podemos decir por el momento que este sector haya avanzado hacia dicha globalización. De este modo, este factor necesitaremos tenerlo muy en cuenta a lo largo de todo el trabajo, ya que nos puede condicionar en ciertos aspectos y decisiones.

2.3 ESTRUCTURA DEL SECTOR EN ESPAÑA²

En este apartado vamos a comentar la evolución del sector de los grandes almacenes en España, desde su aparición hasta la actualidad. De esta forma, podremos observar las estrategias que ha seguido El Corte Inglés para su expansión y para hacer frente a las dificultades que le han surgido a lo largo de su historia, así como a sus distintos competidores. Esta información nos ayudará para plantear un plan de internacionalización que pueda ir acorde a los valores de la empresa y a su método de crecimiento.

INICIOS GRANDES ALMACENES

El origen de los grandes almacenes lo encontramos en Francia en la segunda mitad del siglo XIX. Más concretamente, su nacimiento tuvo lugar en las ciudades más avanzadas y desarrolladas, aunque cabe destacar como centro de su éxito la capital francesa y de la moda, París. Hasta dicho momento, el comercio se realizaba en pequeños locales familiares ofreciendo una atención única y personalizada para cada cliente. La aparición de los grandes almacenes fue provocada por diferentes motivos:

- En primer lugar, el desarrollo industrial permitió la producción en masa, que suponía tener que vender en grandes cantidades para conseguir una rentabilidad.
- En segundo lugar, las ciudades vieron incrementar su población considerablemente en muy pocos años. Esto se convirtió en un ambiente favorable para realizar una venta en masa como se ha comentado en el punto anterior.
- Por último, la formación y consolidación de una clase media fuerte que fuera capaz de consumir más allá de los productos de primera necesidad. Esto permitió ampliar el público objetivo de estos comercios, ya que a la clase alta se unió una gran parte de la población, como era la clase media.

En España, a principios del siglo XX, se mantenía como dominante el comercio tradicional, realizando la venta en pequeños establecimientos, especializados en artículos concretos y con atención al cliente mediante mostrador.

² Toda la información de este apartado ha sido obtenida del siguiente documento:
Toboso Sánchez, P. (Octubre 2002). *Grandes almacenes y almacenes populares en España. Una visión histórica*. Fundación SEPI, Universidad Autónoma de Madrid

APARICIÓN EN ESPAÑA

No fue hasta los años 30 cuando aparecieron por primera vez en nuestro país los grandes almacenes tal y como se conocían en Europa. Esto ocurrió con la constitución de Sederías Carretas (que en 1955 pasaría a llamarse Galerías Preciados) y, años después, El Corte Inglés. El objetivo de estas dos empresas era no conformarse con una pequeña tienda, sino montar un gran almacén como los que ya existían tanto en Europa como, sobre todo, en Norteamérica. Asimismo, también tenían como propósito a largo plazo el de expandirse por las ciudades más importantes del país y situarse en las zonas céntricas y más concurridas. Sin embargo, el comienzo no fue del todo fácil debido a la hostil situación de la Guerra Civil española. Además, a esto se suma que, tras el conflicto y con el comienzo de la autarquía, el conseguir artículos para vender se volvió una misión muy complicada, ya que la producción nacional había quedado muy dañada, mientras que la nueva forma de gobierno implantó muchas restricciones a las importaciones.

Además, durante esos mismos años también nacieron los Almacenes Populares con la constitución del primero durante la República: SEPU (Sociedad Española de Precios Únicos). Estos también supusieron competencia para los grandes almacenes al tratarse de comercios que ponían a la venta multitud de artículos, todos con el mismo precio, siendo los precursores de las tiendas conocidas como *todo a cien*.

Como ya hemos comentado, los inicios de los grandes almacenes en España no fueron fáciles. A la situación de posguerra, también se unió que los dos únicos establecimientos competían de una forma totalmente directa, ya que Galerías Preciados y El Corte Inglés se encontraban en la misma calle, uno enfrente del otro. A pesar de esto, ambos crecieron durante los años más duros del franquismo, constituyendo un duopolio en el sector y la competencia más agresiva hasta el momento entre dos negocios comerciales.

Por un lado, Galerías Preciados experimentó un gran crecimiento hasta los años 60, de manera que se expandieron por toda España mediante la apertura de un gran número de sucursales y proporcionando empleo a muchos trabajadores. De este modo, se convirtió en la empresa comercial más importante del país, aunque ya en aquellos tiempos se comenzaron a observar algunos fallos estratégicos que se agravarían con el paso de los años y que supondrían su final desaparición en los años 90. Estos consistían en una elevada deuda debido a la rápida apertura de nuevos establecimientos, y una excesiva contratación de personal, en ocasiones no cualificado para el puesto.

Por otro lado, El Corte Inglés siguió un proceso de crecimiento más lento, pero más seguro. Una de sus premisas principales era, según Ramón Areces: “crecer en el momento oportuno, sin adelantarse a las circunstancias y, sobre todo, cuando los recursos propios lo permitieran”. Además, esta política de autofinanciación se ha mantenido a lo largo de la historia de la empresa, tratando de contraer los mínimos préstamos posibles, lo cual constituye un pilar fundamental en la estructura de su crecimiento y su éxito hoy en día.

De esta forma, destacan dos diferencias principales entre los dos componentes del duopolio hasta 1960. En primer lugar, Galerías Preciados obtuvo un crecimiento basado en la apertura de muchos establecimientos y la contracción de una elevada deuda. De hecho, en 1960 las ventas de estos grandes almacenes eran veinte veces mayores que las de sus máximos competidores. No obstante, El Corte Inglés decidió consolidar su situación en Madrid y realizaba ventas a otras provincias simplemente mediante catálogo, lo que le permitió sufragar sus menores gastos mediante autofinanciación y no elevar su deuda excesivamente. Además, también cabe destacar que, debido a las dificultades para encontrar proveedores textiles en la posguerra, en 1949 El Corte Inglés creó su primera filial industrial, INDUYCO, empresa textil cuyo objetivo era el de abastecer a los grandes almacenes y que todavía sigue haciéndolo hoy en día, aunque El Corte Inglés absorbió el 100% de su capital en 2012. Asimismo, Galerías Preciados también intentó realizar lo mismo mediante la constitución de Copelia, pero no tuvo éxito y acabó desapareciendo.

AÑOS 60: CRECIMIENTO CON LA LIBERALIZACIÓN

Con el comienzo de los años 60, España entró en una nueva etapa del franquismo mediante la liberalización de la economía y la salida del aislamiento internacional. Se diseñaron tres planes de desarrollo a partir de 1964, con los cuales se apostó por el desarrollo de la industria y la apertura al exterior, imprescindibles para conseguir el nivel de crecimiento deseado.

En cuanto a Galerías Preciados, sus planes estratégicos no cambiaron de ruta. Su objetivo era la expansión sin límites mediante la compra de grandes locales para situar sus grandes almacenes en los lugares más emblemáticos y concurridos de las ciudades españolas. Sin embargo, continuó realizando su expansión a partir de la contracción de grandes deudas, siendo la más importante un crédito con el Banco Urquijo en 1971. Asimismo, otro de los grandes problemas de Galerías se debió a sus condiciones laborales, lo que le obligó a

poner en funcionamiento un Plan de Previsión complementaria para asegurar la jubilación de sus trabajadores. No obstante, con el paso del tiempo el gran número de jubilaciones constituyó un incremento notable de los costes que acabó convirtiéndose en un lastre para la cadena.

En lo que concierne a El Corte Inglés, en los años 60 comenzó su más importante expansión. Se había consolidado en Madrid con diferentes ampliaciones en su establecimiento en Preciados, pero en esta década el presidente César Rodríguez protagonizó una gran inyección de dinero que, combinada con la apuesta por la elegancia, la calidad y el servicio a los clientes, Ramón Areces supo gestionar para conseguir una expansión sin precedentes. Esta estrategia de crecimiento se llevaba a cabo mediante estudios de mercado en las ciudades donde se proyectaba la apertura de un nuevo establecimiento, de manera que no se dejaba nada a la improvisación, siendo este plan totalmente contrario al de su competidor Galerías Preciados. Además, uno de los factores que lo hacían completamente distinto a su rival era que todos los accionistas de la sociedad eran trabajadores, de manera que cuando alguno de ellos terminara su relación con la empresa, tuviera que devolver estas al Consejo de Administración.

La época de mayor crecimiento de El Corte Inglés fue desde 1965 a 1975. En este momento, fue cuando más se comenzaron a diferenciar de Galerías Preciados. El primero comenzó a dirigirse a una clientela con mayor poder adquisitivo, constituyó centros de mayores dimensiones en las capitales más pobladas, y ofrecía una mayor variedad de productos, acercándose así más a los grandes almacenes que se podían encontrar en las capitales europeas como París y Londres. Además, a medida que fue aumentando su cuota de mercado, amplió su objeto social mediante la práctica de otras actividades diferentes de lo únicamente comercial. De esta forma, se diversificó entrando en el sector servicios, de los cuales podemos destacar la construcción, los viajes o los servicios financieros (tarjetas de crédito y seguros); también llevó a cabo una integración vertical hacia detrás a través de la introducción de proveedores al grupo, siendo el principal INDUYCO, el cual ha sido comentado con anterioridad. De igual forma, en 1979 también se inauguró Hipercor para competir con el auge de los hipermercados, los cuales eran fundamentalmente de capital francés.

AÑOS 80: DEL DUOPOLIO AL MONOPOLIO

La petición de préstamos y créditos por parte de Galerías Preciados provocó un gran endeudamiento que coincidió con una subida en los tipos de interés en España, provocando un encarecimiento del dinero. La sociedad había financiado su expansión principalmente con créditos, pero a partir de este momento el mercado financiero se puso más duro en cuanto a condiciones. Esto provocó que la cadena comenzara a disminuir en beneficios, afectando de esta forma a la oferta de productos en sus tiendas, la cual se vio muy debilitada.

La crisis de los años setenta tuvo un efecto devastador en España, repercutiendo sobre todo en la demanda de bienes de consumo, disminuyendo considerablemente las ventas de los comercios, a excepción de El Corte Inglés, cuyo volumen de ventas se mantuvo considerablemente. Esta recesión afectó por completo a Galerías Preciados, la cual se vio obligada a acudir al Banco Urquijo para solicitar financiación. Finalmente, este acreedor terminó por hacerse con el control de los grandes almacenes en 1979 debido a la imposibilidad de amortizar la deuda contraída.

Por otro lado, El Corte Inglés se vio fortalecido por la crisis, ya que, como en la mayoría de las crisis, las empresas más sólidas son las que sobreviven, dejando por el camino a gran parte de su competencia. De hecho, en los años ochenta continuó con su expansión, abriendo centros en las ciudades más importantes del país, como Zaragoza, Sevilla o Valencia. Más allá de achacarse por la recesión, la supieron aprovechar para consolidarse como los únicos grandes almacenes de confianza, de tal forma que incrementaron su facturación hasta situarse en 1986 como la tercera mayor empresa española, con un crecimiento constante a pesar de la inflación y los altos niveles de desempleo en el país.

Durante los años 80, Galerías Preciados experimentó un constante cambio de propietarios que dudosamente fue beneficioso para la cadena. En primer lugar, fue vendido por el Banco Urquijo a RUMASA, la cual fue expropiada por el Gobierno español, quien vendió posteriormente los grandes almacenes al grupo Cisneros venezolano, asumiendo este todas sus deudas. Se llevó a cabo una modernización de los centros sin cerrarlos, lo que propició un incremento de las ventas, pero no consiguió entrar en beneficios. A continuación, el grupo venezolano traspasó la cadena a Mountleigh, empresa británica que tampoco logró devolver la estabilidad que necesitaban los grandes almacenes. Tras

un nuevo cambio de propietarios fallido, en 1995 Galerías Preciados fue finalmente absorbida por El Corte Inglés.

De este modo, se puso fin al fuerte duopolio que se había vivido en el sector de los grandes almacenes en España, el cual no había sido capaz de romper ninguna empresa extranjera que se había instalado en el país, a pesar de la gran debilitación que sufrió Galerías Preciados durante sus últimos años.

ACTUALIDAD

Actualmente, ningunos almacenes han sido capaces ni siquiera de acercarse a El Corte Inglés. De hecho, la cadena ha continuado con un crecimiento exponencial y se ha convertido en los grandes almacenes con mayor facturación en Europa y los terceros a nivel mundial. Además, lo que resulta más curioso de este hito que llevan consiguiendo durante varios años consecutivos, es que simplemente cuentan con dos establecimientos fuera de España, los cuales se encuentran ambos en Portugal.

En el siguiente cuadro podemos observar la posición en el mercado europeo en cuanto a facturación de El Corte Inglés en 1972, momento en el cual destacaban los grandes almacenes alemanes y británicos.

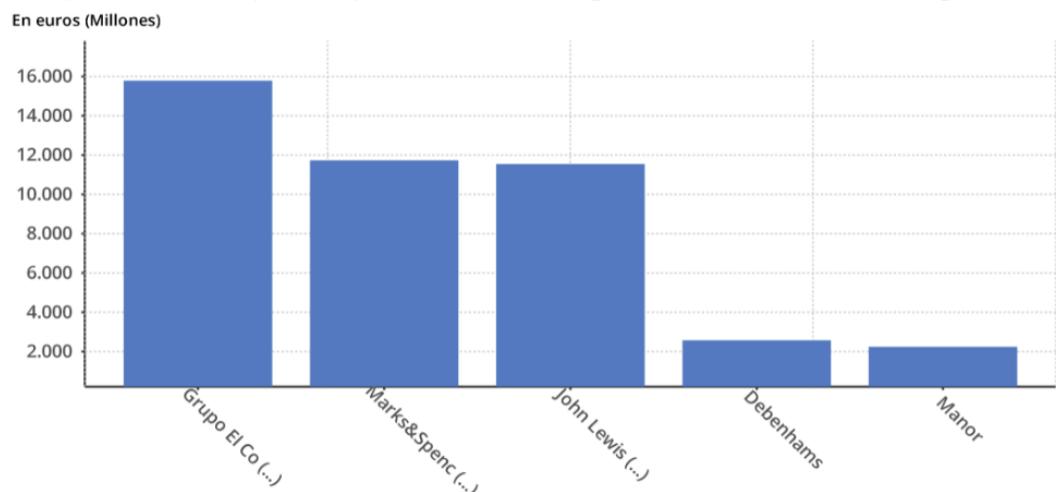
Figura 1. Cifra de ventas en millones de pesetas de los principales grandes almacenes y almacenes populares. Año 1972

| Grandes almacenes europeos 1972 | |
|--|---------|
| Karstadt (Alemania) | 116.104 |
| Kaufhof (Alemania) | 106.222 |
| Marks & Spencer (Gran Bretaña) | 88.088 |
| Woolworth (Gran Bretaña) | 63.665 |
| Tesco Stores (Gran Bretaña) | 60.339 |
| Nouvelles Galeries (Francia) | 46.618 |
| Au Printemps (Francia) | 43.842 |
| Carrefour (Francia) | 42.000 |
| Stande (Italia) | 40.485 |
| El Corte Inglés (España) | 17.033 |
| Galerías Preciados (España) | 8.421 |
| Simago (España) | 3.477 |
| Sears Roebuck de España (España) | 1.310 |
| Cortefiel (España) | 1.225 |
| Martínez Colomer (España) | 1.011 |
| Sepu (España) | 866 |
| Celso García (España) | 585 |
| Woolworth Española (España) | 463 |

Fuente: Revista Fomento de la Producción nº 648. 15 de septiembre de 1973. Barcelona

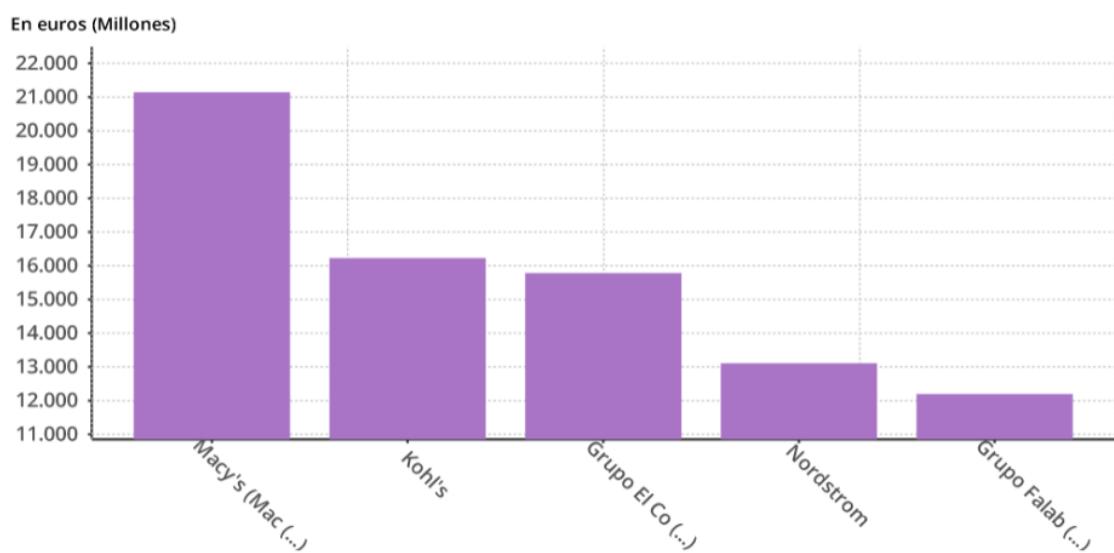
Por otro lado, en los siguientes cuadros se pueden observar la posición actual de El Corte Inglés en el mercado europeo y a nivel mundial.

Figura 2. Ranking de los grandes almacenes por facturación a nivel europeo en 2018



Fuente: El Corte Inglés, IADS, www.epdata.es

Figura 3. Ranking de los grandes almacenes por facturación a nivel mundial en 2018



Fuente: El Corte Inglés, IADS, www.epdata.es

A pesar del excelente posicionamiento en el mercado en la actualidad por parte de El Corte Inglés, hay que tener en cuenta a los nuevos competidores que han aparecido en los últimos años. Más allá de los grandes almacenes, los comercios digitales y los marketplaces, consistentes en plataformas online que actúan de intermediarias entre vendedores y compradores, como pueden ser Amazon o Alibaba, constituyen las grandes

amenazas de cara al futuro. Además, el auge de estos nuevos rivales se ha visto incrementado con la actual crisis del COVID-19 debido a la digitalización y rápida evolución que se ha tenido que realizar mundialmente para adaptarse a la nueva realidad y a las nuevas necesidades. De esta forma, a pesar de que hoy en día El Corte Inglés se encuentra bien posicionado en cuanto a ventas físicas, debe considerar todos los productos sustitutivos que se encuentran en el mercado y que pueden ofrecer un mayor valor añadido a los clientes, ya que se está avanzando cada vez más rápido hacia la digitalización y lo último que les interesa es quedarse atrás en esta carrera, lo que supondría una futura expulsión del mercado si no son capaces de adaptarse.

3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado se van a exponer los motivos por los que se plantea una internacionalización de El Corte Inglés. Además, también se va a realizar un estudio de tres mercados potenciales totalmente distintos entre sí. Para ello utilizaremos el análisis del Diamante de Porter, mediante el cual se expondrán las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores de afines y de apoyo, así como la estrategia, la estructura y la rivalidad existente en dicho país.

Finalmente, a través de una matriz de selección de mercados, escogeremos el país idóneo para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

3.1 MOTIVOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Como ya hemos comentado con anterioridad, El Corte Inglés cuenta con una experiencia de alrededor de 80 años en el sector. Se trata de una empresa muy consolidada que se ha sabido adaptar a todos los cambios y situaciones que se han puesto en su camino, aprovechándolos para crecer y superar a su competencia. Ha conseguido llegar a ser el líder en facturación en Europa dentro de los grandes almacenes debido a su estrategia de autofinanciación, a su apuesta por la continua innovación y a su modelo de negocio, el cual propone un comercio atractivo, amplio y variado.

El sector de los grandes almacenes hasta la fecha no se trata de un sector globalizado. Esto lo podemos observar en el propio caso de El Corte Inglés. Se trata de los grandes almacenes con mayor facturación en Europa y, sin embargo, tan sólo cuenta con dos establecimientos en el exterior. Asimismo, también destaca que empresas extranjeras como Sears o Marks & Spencer intentaron introducirse en el mercado español durante finales del siglo XX y principios del siglo XXI. No obstante, no consiguieron alcanzar una cuota de mercado lo suficientemente grande como para estabilizarse, de manera que acabaron siendo absorbidas por la propia empresa que estamos analizando en este trabajo, al igual que ya hizo con su principal competidor nacional.

A pesar de esto, todo está cambiando con la rápida digitalización de los comercios y de los mercados, ya que han comenzado a aparecer nuevos rivales. De este modo, para poder competir en el nuevo mercado cada vez más globalizado, es necesario aumentar la competitividad. Además, la globalización también está provocando una homogeneización de los gustos de los consumidores, un factor que favorece el aprovechamiento de economías de escala, elemento clave en la búsqueda del incremento de la competitividad. También la propia internacionalización puede fomentar una mejora de la eficiencia, debido a que el reto de competir con empresas internacionales o autóctonas de mercados extranjeros es mucho mayor que el de hacerlo en un mercado nacional en el cual llevas teniendo el control del mercado desde hace muchos años, lo cual promovería mayor exploración de nuevas fórmulas e innovaciones para ser más competitivo.

Otro componente a tener en cuenta es la política de diversificación llevada a cabo por el grupo mediante la creación de formatos comerciales como Sfera. En este caso, sí se ha llevado un proceso de internacionalización, ya que la podemos encontrar en 15 países repartidos por todos los continentes del planeta. De esta forma, conocemos que El Corte Inglés no es ajeno totalmente al exterior, y se podría decir que ya cuenta con cierta experiencia.

Asimismo, como ya se ha explicado en la introducción, a la hora de afrontar una crisis como la actual, se ha demostrado que históricamente las empresas nacionales que mejor han sobrevivido y se han sabido sobreponer han sido las que se encuentran diversificadas en diferentes países. La causa de esto es que, en tiempos de crisis, el consumo en España se ve gravemente afectado, de manera que se busca paliar la caída de la demanda interna mediante ventas en el exterior.

Por último, como motivo específico para la internacionalización de la división de los grandes almacenes, cabe destacar que su facturación supone un 86% sobre el total del grupo y que en los últimos años ha experimentado un crecimiento del 0,9% en 2019 con respecto a 2018, y una variación entre los mismos años del 5,4% en el EBITDA de dicha división (El Corte Inglés, 2019).

3.2 SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE UN NUEVO MERCADO

Para elegir el nuevo mercado en el que se llevará a cabo el proceso de internacionalización, vamos a valorar tres opciones de mercados totalmente distintos entre sí, mediante la realización del Diamante de Porter de cada uno de ellos. Las naciones elegidas para este análisis van a ser: Francia, Brasil y Corea del Sur.

En primer lugar, Francia es el más cercano a España junto a Portugal, el cual se trata del único territorio en el que se encuentran presentes los grandes almacenes de El Corte Inglés. De esta forma, el proceso de internacionalización a llevar a cabo sería muy parecido al ya realizado varios años atrás por la empresa, lo que implicaría menor riesgo debido a la proximidad y las distintas características que nos unen, las cuales comentaremos más adelante.

Por otro lado, Brasil es uno de los países en vías de desarrollo que más está creciendo en los últimos años. Presenta una gran oportunidad de inversión debido a su gran potencial de crecimiento, su tamaño de mercado y a que muchos sectores todavía no se encuentran explotados.

Por último, Corea del Sur podría tratarse de un mercado muy interesante en el que invertir. Se trata de la cuarta mayor economía de Asia, después de China, Japón e India. Esto lo ha conseguido gracias a cinco décadas siguiendo un constante y elevado progreso económico, debido, en gran parte, a una estabilidad política y económica. Asimismo, es uno de los países que mejor está consiguiendo resistir a la crisis actual del Covid-19 y, según el FMI (Fondo Monetario Internacional), será el país de la OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) cuyo PIB sufra menor contracción (ICEX, 2020).

3.2.1 FRANCIA

El primer mercado que se va a analizar es Francia, nación perteneciente a la Unión Europea y fronteriza con España, por lo que, de entre los estudiados, es el de menor distancia cultural. Además, retomar el proceso de internacionalización, el cual ya se comenzó en Portugal, a través de Francia podría ejercer de lanzadera para adentrarse directamente en el mercado europeo, ya que dicho país posee características semejantes a las de varios países de su alrededor.

Una de las características a favor de este mercado es el menor riesgo que supondría con respecto a Brasil y Corea del Sur. Como ya hemos comentado, la pequeña distancia cultural haría que el proceso fuese parecido al ya realizado en Portugal e incluso el análisis de mercado llevado a cabo resultaría similar al de una apertura en España. Asimismo, se podría utilizar como prueba para, en caso de éxito, tratar de entrar en mercados más arriesgados pero que representen mayores oportunidades.

Otro factor a favor del país galo sería que, al pertenecer a la Unión Europea, no existen barreras comerciales. También cabe destacar que el marco jurídico a la hora de realizar negocios es muy similar al español. De hecho, en los últimos años han reducido los trámites para la creación de filiales, por ejemplo, con el objetivo de simplificar las formalidades para la creación y funcionamiento de empresas.

En cuanto al Covid-19, los grandes almacenes en Francia han sufrido grandes pérdidas por culpa de la crisis. Este sector fue declarado no esencial, por lo que permanecieron cerrados durante las 8 semanas que duró el confinamiento. Además, la situación no mejoró más tarde debido a las prohibiciones de movilidad, las cuales causaron ausencia casi total de turismo y, como consecuencia, una gran reducción de la demanda en estos establecimientos.

A continuación, vamos a realizar el Diamante de Porter para Francia, el cual nos permitirá interpretar y explicar las razones por las que esta nación adquiere ventajas competitivas que dan lugar a la localización de empresas en dicho país.

3.2.1.1 Condiciones de los factores

En este apartado se hará referencia al entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas. De esta forma, entran en juego los recursos humanos de la nación, sus infraestructuras, sus recursos físicos, conocimientos científicos, técnicos y de mercado, y los recursos de capital.

En primer lugar, las infraestructuras de Francia son de las mejores de todo el mundo, sobre todo aquellas dedicadas al transporte, ya que la encontramos en el puesto 9 mundial según el Global Competitiveness Report realizado por el World Economic Forum en 2019. Además, del mismo informe podemos destacar la gran estabilidad económica en términos de inflación (factor muy favorecido por los grandes esfuerzos que realiza la Unión Europea para mantenerla a un nivel bajo y constante), así como un PIB que se sitúa en el décimo puesto del planeta, siendo este de 2.278.947 millones de euros en 2020 (Datos Macro, 2021). Asimismo, esta potente economía está respaldada también por la estabilidad política, de manera que encontramos a Francia en un sólido puesto 22 en cuanto a instituciones. Por otro lado, encontramos en esta nación una mano de obra muy cualificada, con una media esperada de años de escolarización de 11,4, mientras que, en España, por ejemplo, es de 9,8.

3.2.1.2 Condiciones de la demanda

En este segundo apartado nos centraremos en la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. De esta forma, hablaremos de la composición de la demanda y del tamaño del mercado.

En primer lugar, siguiendo también con el informe del Global Competitiveness Report, el mercado francés es el noveno más grande del mundo, lo que supone la posibilidad de llegar a conseguir una gran facturación en caso de alcanzar una buena cuota de mercado. Además, su capital, París, es conocida como la capital de la moda, siendo este departamento uno de los más importantes en cuanto a ventas dentro de los grandes almacenes de El Corte Inglés. Cabe destacar que no sólo cuenta con 12,2 millones de habitantes en toda el área urbana, sino que se encuentra en el top 10 ciudades más visitadas en el mundo, alcanzando los 19 millones de visitantes cada año. Sin embargo, no hay que olvidarse de otras

ciudades importantes y de gran tamaño como Marsella, Lyon y Toulouse, las cuales se encuentran más cerca de España y podría ser unas buenas opciones igualmente.

Otro elemento clave es que se puede considerar como alta la renta per cápita de Francia, la cual es de 33.690€, superando en unos 10.000€ al de España en 2020. Si además combinamos este dato con el coeficiente Gini (0,299 el de Francia³, en una escala de 0 a 1, siendo 0 un reparto totalmente equitativo de los ingresos), podemos sacar la conclusión de que los franceses cuentan con un alto poder adquisitivo. Según EUROSTAT, este es un 9% mayor que el de la media comunitaria de la UE.

Por otro lado, en cuanto a la demanda, hay que tener en cuenta que los franceses destacan por gustarles mucho los productos autóctonos. De esta forma, en caso de seleccionar este país, habría considerar ofertar productos de la propia nación, lo que implicaría buscar proveedores en el propio país. No solo esto, sino que el consumidor francés exige una gran calidad en los productos y en su presentación. Una prueba de ello es el retroceso de Lidl en los últimos años. Los franceses no tienden a comprar el producto más baratos, sino el que considera que tiene un precio adecuado respecto a su presentación y calidad.

3.2.1.3 Sectores afines y de apoyo

En este tercer apartado se comentará la existencia de sectores proveedores y afines en el país, con los cuales la empresa pueda compartir actividades de su cadena de valor y sean internacionalmente competitivos.

Al tratarse de un país fronterizo con España, la distribución sería muy fácil. Además, ya hemos comentado que apenas existen barreras comerciales y que, además, las infraestructuras de transportes en Francia son muy buenas. De esta forma, se podrían ofrecer productos muy parecidos a los ya ofertados en los establecimientos españoles, ya que se sería posible utilizar los mismos proveedores. No obstante, habría que considerar el ofrecer también productos franceses para atraer más a los habitantes del país que prefieran los productos

³ Knoema. Atlas Mundial de datos (2018). Francia. Índice GINI.

autóctonos. De igual manera, al tratarse Francia de un país con gran diversidad y variedad de proveedores con muy buena calidad, no se debería encontrar demasiados problemas para obtener dichos productos y realizar acuerdos con suministradores u otras empresas, así como incluso llevar a cabo alianzas para entrar en el mercado con mayor seguridad con la ayuda de empresas del propio país.

3.2.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad

Para finalizar el análisis, en este apartado comentaremos la situación actual del sector en cuanto a la competencia existente actualmente.

Como ya hemos comentado en varias ocasiones, El Corte Inglés se posiciona en el primer puesto en el ranking europeo de facturación en Europa y en el tercero en todo el mundo. En Francia, no existe ninguna empresa que se acerque a sus más de 13.000 millones de euros anuales. No obstante, se puede destacar a Galeries Lafayette, unos grandes almacenes más dedicados al sector de lujo, pero la cual es la líder actual en Francia, obteniendo una facturación anual de entre 3.000 y 4.000 millones de euros. Tanto El Corte Inglés como Galeries Lafayette pertenecen a la Asociación Internacional de Grandes Almacenes (IADS, International Association of Department Stores), cuyo objetivo en su creación fue el de crear un vínculo internacional entre todos sus miembros para facilitar la comunicación y el intercambio de información; investigar fórmulas de anticiparse a futuros cambios; y promover la cooperación y las buenas prácticas. Dentro de la asociación, Galeries Lafayette se encuentra entre las más productivas en ventas por metro cuadrado y la primera en ventas por empleado, mientras que El Corte Inglés es el miembro más grande en términos de ingresos, superficie comercial y empleados.

Cabe destacar que, debido al Covid-19, Galeries Lafayette se vio obligado a cerrar durante 106 días, lo que provocó unas pérdidas del 50% de sus ingresos anuales en 2020 (IADS, 2021). Durante este pasado año consiguieron acelerar la transformación digital del negocio, llegando a suponer el comercio online un 5% de sus ventas, pero no fue suficiente para compensar las pérdidas. Por ello,

se vieron obligados a solicitar ayudas al gobierno francés por valor de 300 millones de euros.

Por otro lado, también debemos tener en cuenta otros competidores como grandes superficies, entre los que se encuentran supermercados, hipermercados y los maxidescuentos o hard-discount, los cuales sumaban un total de 11.689 establecimientos en 2018⁴. No obstante, la tendencia en la distribución y comercio minorista se está dirigiendo a la creación de “drives” o puntos de recogida para clientes que han realizado su pedido a través de Internet. En 2017, Francia contaba con 4.801 puntos de venta “drive”, frente a los 2.971 en 2016, pudiéndose apreciar una clara tendencia al alza.

Por último, debemos considerar a las grandes superficies especializadas, ya que suponen rivales para cada uno de los departamentos de El Corte Inglés. En primer lugar, en confección textil, el número de tiendas en 2017 ascendía a 2.882, con una superficie de venta total de 3.078.611 metros cuadrados. Destacan cadenas como Gemo, ¡La Halle!, Kiabi, el grupo Inditex y el grupo Mango. En cuanto a belleza, el número de establecimientos en 2017 fue de 2.517, con una superficie total de 426.074 metros cuadrados. Como líderes sobresalen Nocibe, Marionnaud y Sephora. Para concluir con los departamentos más importantes, en 2017 los centros comerciales de aparatos electrodomésticos sumaban un total de 2.635 establecimientos, con una superficie total de 2.901.447 metros cuadrados. Las cadenas más famosas son EX & CO, Fnac y But International.

3.2.2 BRASIL

El segundo país seleccionado para analizar una posible inversión es Brasil. Como ya hemos comentado, es un país emergente cuyo crecimiento ha sido muy notable en los últimos años. Al tratarse de un mercado en esta situación, sus niveles de crecimiento en cuanto a PIB fueron superiores a la media de los países desarrollados hasta 2015, donde sufrió algunos años de recesión, debido principalmente a una crisis política y una gran

⁴ La información sobre las grandes superficies ha sido obtenida la página del ICEX, concretamente de la Información de Mercado sobre Francia.

inflación. Este desarrollo supuso la creación de una clase media predominante en el país (de 23 millones a 61 entre 1990 y 2007⁵), la cual tiene el suficiente poder adquisitivo como para comprar productos más allá de los bienes de primera necesidad, constituyendo así el público objetivo principal de los grandes almacenes en la actualidad. Debido a que se encuentra en proceso de alcanzar a las economías más desarrolladas, presenta oportunidades en diversos sectores que todavía no se encuentran totalmente explotados.

Un factor a tener en cuenta son las barreras comerciales. A pesar de que existe una propuesta de acuerdo de libre comercio entre la Unión Europea y Mercosur (al cual pertenece Brasil), este todavía no ha sido ratificado, aunque se espera que se realice en los próximos años. Hasta aproximadamente 2015, la exportación de confección textil a Brasil suponía muchas trabas y retrasos en las aduanas. No obstante, esto ha sido resuelto en los últimos años, de forma que los productos de este tipo procedentes de la Unión Europea ya no son inspeccionados con tanta severidad. Además, estas cuestiones quedarán más completas en el Acuerdo UE-Mercosur.

Además, otro de los temas que se tratará en este acuerdo serán las restricciones y aranceles del transporte marítimo. Más del 90% de mercancías objeto de comercio en dicho país se transportan por mar. De esta forma, se busca facilitar la entrada de nuevos competidores en el mercado brasileño o reducir costes logísticos nacionales, entre otras metas.

Según un estudio del ICEX⁶, entre los sectores prioritarios para la inversión española se encuentra el comercio minorista. Esto se debe a que tanto en 2018 como en 2019 fue uno de los sectores que experimentó crecimiento tras la crisis, mostrando recuperación de la demanda interna. No obstante, esta tendencia cambió en 2020 debido a la crisis del Covid-19, ya que, al igual que en Francia, los comercios se vieron obligados a cerrar sus puertas durante el confinamiento.

⁵ La información sobre la evolución de la clase media en Brasil ha sido obtenida del siguiente documento: July Paola Sánchez Guerra, Carlos Alfredo Céspedes Cortés y Zulma Becerra Vallejo (2019). *Ánalisis del consumismo en las personas según su estatus social*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.

⁶ ICEX: Costes de establecimiento en Brasil 2020.

De este informe también se ha obtenido la información sobre el Acuerdo UE-Mercosur y muchos datos de los siguientes apartados.

A continuación, vamos a realizar el Diamante de Porter de Brasil.

3.2.2.1 Condiciones de los factores

En primer lugar, tanto las autoridades de Brasil como los empresarios tienen como objetivo atraer inversores para dinamizar y estabilizar la economía. A pesar de las dificultades económicas y políticas, sus instituciones se encuentran muy consolidadas y velan por un correcto funcionamiento del sistema social y empresarial. Sin embargo, también se tiene que considerar que este país destaca por la excesiva burocracia a la hora de establecer una nueva empresa y resulta complicado obtener licencias. De este modo, sería recomendable entrar al mercado con contactos que pudieran ayudar a acelerar el proceso. Esta situación viene relacionada con que Brasil se encuentra en el puesto 91 en lo que a corrupción se refiere en el Global Competitiveness Report (siendo el número 1 el país menos corrupto).

Un punto que se debe tener en cuenta es que esta nación dispone de personal cualificado y formado que, debido a la crisis, ha pasado a ser más competitivo y productivo, debido al descenso de los costes laborales.

Por otro lado, Brasil no destaca por tener unas grandes infraestructuras. En el informe sobre competitividad global, lo encontramos en el puesto 78, debido, entre otras cosas, a la mala calidad de las carreteras o a la baja eficiencia de los puertos. No obstante, como ya hemos comentado con respecto a esto último, se han reducido notablemente los problemas en recepciones de transporte marítimo y aduanas de productos procedentes de la Unión Europea. Además, con respecto a las carreteras e infraestructuras en general, se puede realizar una doble lectura de estos datos. Brasil es un país muy grande en el que existen muchas regiones de gran pobreza, las cuales provocan que el índice valorado en el informe sea bajo. Sin embargo, esta no es la situación de las zonas más industrializadas, ya que estas cuentan con instalaciones modernizadas y de última tecnología. De este modo, teniendo en cuenta que, en caso de realizar una inversión en este país, la haríamos en una de estas ciudades, la situación no es tan compleja como podría parecer.

3.2.2.2. Condiciones de la demanda

Brasil se trata del octavo mercado más grande del mundo, ya que comprende más de 200 millones de potenciales consumidores, suponiendo así una gran oportunidad de inversión. Además, como ya hemos comentado anteriormente, la composición de la demanda destaca por la creación de una gran clase media en los últimos años, la cual se puede encontrar fundamentalmente en las grandes ciudades industrializadas. Por ende, la capacidad de atracción de clientes por parte de El Corte Inglés sería muy grande, debido a que la mayoría de sus productos están dirigidos a este sector de la población.

En términos de PIB, se encuentra en la novena posición mundial, liderando las economías latinoamericanas, de acuerdo con los datos del FMI. Hasta 2019, había experimentado un crecimiento económico tras salir oficialmente de la crisis en 2017, mientras que las previsiones, tanto de los economistas del mercado brasileño como del FMI, son que en 2021 recupere el camino de la expansión económica después del fatídico 2020. De esta forma, el PIB per cápita en Brasil fue de 7.986€ en 2019, mientras que en 2020 bajó un 25% hasta los 6.013€ (Datos Macro, 2021). A pesar de esto, se debe considerar que un 6,5% de la población vive en extrema pobreza (subsisten con menos de 1,6€ diarios), y alrededor de un 25% se encuentra en situación de pobreza (subsisten con menos de 4,5€ diarios) (EFE, 2020). Esta desigualdad en el reparto de los ingresos provoca que la renta per cápita sea tan baja. Asimismo, el coste de vida y los costes laborales en Brasil son menores que en otros países, por lo que, en el caso de El Corte Inglés, podría ajustar los precios al nivel de vida local para introducirse en el mercado. También cabe destacar que la demanda interna ha evolucionado favorablemente mediante el incremento de las compras en comercio minorista, factor importante para salir rápidamente de la crisis en 2017 y que es posible que vuelva a ocurrir con la crisis actual.

Por otro lado, también supone una ventaja a la hora de establecer relaciones comerciales la proximidad cultural. Además, como ya se cuenta con establecimientos en Portugal, el cual es, probablemente, el país europeo con menor distancia cultural con respecto a Brasil, la adaptación de los productos sería un proceso mucho más sencillo.

3.2.2.3. Sectores afines y de apoyo

El sector brasileño de la producción se ha constituido en los últimos años como el principal motor de crecimiento del país. De este modo, en el caso de ser necesaria la búsqueda de nuevos proveedores en Brasil, seríamos capaces de encontrar una gran variedad de productos de calidad a precios muy competitivos, debido también a los menores costes laborales.

Además, a la hora de distribuir productos desde España, ya que la mayoría de los proveedores de El Corte Inglés son nacionales, hemos comentado con anterioridad que los problemas en aduanas son cada vez menores y se están tratando de eliminar totalmente mediante el acuerdo entre la Unión Europea y Mercosur.

3.2.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad

Actualmente, encontramos dos principales competidores en el mercado brasileño. En primer lugar, Havan es el líder en grandes almacenes en cuanto a facturación (unos 1.650 millones de euros en 2019), debido a que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años (Euromonitor, 2021). Por otro lado, Pernambucanas, debido a la consolidación de su máximo rival, ha realizado grandes inversiones en ampliar su red de establecimientos llegando hasta los 316, convirtiéndose así en la empresa con mayor superficie comercial dentro del país, siendo su meta la de recuperar la primera posición en ventas que había disfrutado durante varias décadas. También encontramos dentro del mercado a Lojas Riachuelo, unos grandes almacenes que siguen muy de cerca a los anteriores, tanto en facturación como en número de establecimientos en el país. Actualmente, cuentan con 302 centros y sus ingresos en 2019 fueron de 1.500 millones de euros. Por último, cabe destacar como otro gran competidor dentro del mercado a Lojas Renner. Aunque su principal negocio es el textil, por lo que no se le puede considerar grandes almacenes como tal, su facturación es mayor que la de todos los anteriores (1.800 millones de euros en 2019), y cuenta con 600 establecimientos en Brasil, 9 en Uruguay y 4 en Argentina.

Además, la pandemia ha provocado una aceleración de la transformación digital para tratar de diversificarse, modernizarse y minimizar el impacto sobre la

facturación. Esta fue liderada por Pernambucanas, mediante la adopción de un rápido y ágil proceso de transición hacia las ventas online y operaciones digitales, centrándose en marketing en redes sociales para dirigir a sus consumidores hacia su página web e incrementar los pedidos. A pesar de esto, Brasil no se encuentra entre unos de los países más digitalizados del mundo (puesto 67 de 141 en todo el mundo, según el Global Competitiveness Report), por lo que esta transformación no supone una necesidad a corto plazo en este mercado, constituyendo un recurso puntual debido al confinamiento.

3.2.3 COREA DEL SUR

Como tercera opción vamos a analizar una posible entrada en el mercado surcoreano. La República de Corea se encuentra actualmente entre las economías más potentes del mundo. Este dato tiene más relevancia cuando se contrasta con la información de hace unos 50 años, ya que esta nación se encontraba entre los países más pobres del mundo. Para ser más exactos, su PIB per cápita en 1970 era de menos de 2.500€, mientras que en 2020 este mismo indicador fue de 27.659€ (El Economista, 2017), colocándose por encima de España. En los años 60, Corea se trataba de un país inmerso en la corrupción, la inestabilidad económica y totalmente dependiente de las ayudas de Occidente. Para llevar a cabo su impresionante transformación, se tomaron decisiones políticas dirigidas a proteger las industrias, mejorar la educación y fomentar el comercio internacional. Esto último lo consiguieron mediante la reducción de las barreras comerciales a las importaciones. Un papel muy importante lo jugaron los aranceles, los cuales fueron reducidos para promover una mayor productividad de las empresas. El objetivo de esta medida era que la industria se volviese más competitiva y ganar cuota de mercado internacionalmente mediante un incremento de las exportaciones. Actualmente, Corea del Sur cuenta con acuerdos de libre comercio con 57 países, entre los que se encuentran los de la Unión Europea (Acuerdo de Libre Comercio UE-Corea, julio de 2011), mediante el cual se eliminaron la mayoría de las barreras comerciales, tanto arancelarias como no arancelarias. Esto permitió que el comercio entre España y Corea se incrementara un 219% desde 2011 hasta 2019.

Por otro lado, entrar en el mercado surcoreano y conseguir asentarse en el mismo podría constituir una ventaja para el futuro a la hora de entrar en otros países asiáticos. La

República de Corea es la nación con más características comunes a los estados de occidente, debido a su estrecha relación con ellos desde su fundación. Asimismo, su población ronda los 52.000.000 habitantes, asemejándose bastante a la de España (alrededor de 47 millones de habitantes). Esta similitud permitiría un proceso de internacionalización menos complicado que en otros países como Japón o China, ya que, en estos, cada “megaciudad” es un mercado completamente diferente al resto del país. De este modo, debido a que Asia constituye el continente más atractivo y con mayor crecimiento actualmente, Corea del Sur se erige como la opción más viable a la hora de plantear una inversión en dicha región y comenzar con la búsqueda de contactos, los cuales más tarde podrían abrir las puertas para entrar en el resto de los países de la zona.

También cabe destacar que, según el FMI, es el país que mejor está consiguiendo resistir a la crisis del Covid-19, y será el país de la OCDE cuyo PIB sufra una menor contracción en 2020 (el FMI estimó en 2020 que su PIB disminuiría un 1,8%, y Corea incluso mejoró este dato, ya que la contracción fue del 1%). Asimismo, también se espera que su recuperación en 2021 sea del 2,8%.

A continuación, vamos a realizar el Diamante de Porter para el mercado de Corea del Sur.

3.2.3.1 Condiciones de los factores

En primer lugar, Corea del Sur constituye, en términos de PIB, la décimo primera economía mundial y la cuarta en la región asiática, tras China, India y Japón. Además, se trata de una nación con un alto grado de apertura y muy activa en el comercio internacional. Según el Global Competitiveness Report, se trata del país que mejor se ha adaptado a las TIC en todo el mundo. Este factor habría que tenerlo en cuenta en el caso de realizar una inversión en esta nación, ya que sería interesante disponer de una plataforma de venta online competente. A la hora de realizar su desarrollo, el alto nivel informático de los coreanos facilitaría el proceso y la búsqueda de personas para encargarse del mantenimiento de esta plataforma. Siguiendo con la mano de obra, el nivel en general es bastante alto, ya que ocupa el puesto 27 en el Informe de Competitividad Global de 2019, pero no destaca en ningún indicador en concreto.

En cuanto a infraestructuras, la encontramos en el sexto puesto en total, mientras que en infraestructuras de transporte asciende hasta el quinto puesto, destacando su conexión portuaria y eficiencia de los servicios ferroviarios, muy a tener en cuenta en la distribución.

Por otro lado, el sector servicios en Corea se encuentra fuertemente regulado y protegido. Predominan las pequeñas y medianas empresas, las cuales cuentan con el 90% de empleados en el sector. Además, se encuentran a la cola de la OCDE en cuanto a productividad del trabajo por hora trabajada, siendo mucho menor que la del sector industrial (ICEX, 2021).

Una clasificación que también cabe mencionar es la del Doing Business elaborada por el Banco Mundial, la cual valora y clasifica a los países a partir de la facilidad de desarrollar un negocio en cada uno de ellos. En el informe de 2020, Corea aparece como quinto país mejor posicionado entre los 190 considerados en el estudio.

3.2.3.2 Condiciones de la demanda

La República de Corea constituye el decimocuarto mercado en cuanto a tamaño en todo el mundo, pero casi la mitad de su población se encuentra en el área metropolitana de Seúl (más de 22 millones de habitantes). En los últimos años, Corea del Sur ha experimentado un creciente interés por Europa y ha aumentado la demanda de productos extranjeros de calidad, los cuales incorporen diseño y fiabilidad. Sobre todo, esto lo encontramos en la capital, donde se encuentran los consumidores más sofisticados y de alto poder adquisitivo. Los gustos y hábitos de consumo están cambiando, debido a la mejora de los niveles de vida y al mayor contacto con el exterior (principalmente gracias al turismo y a los medios audiovisuales). Además, según un estudio del ICEX, han aparecido oportunidades claras en moda, calzado, textil y cosmética, varios de los productos ofrecidos por El Corte Inglés en sus grandes almacenes. Las importaciones de estos bienes cuyo origen es Europa han experimentado elevadas tasas anuales de crecimiento. Además, el diseño español también es muy apreciado en este mercado, ya que mediante el turismo se aumenta el interés por los productos de nuestra nación.

Relacionado con la demanda, también cabe destacar el incremento del consumo de productos de lujo (ICEX, 2021). Este hecho ha conseguido contrarrestar en gran parte el efecto de la crisis del Covid-19 sobre los grandes almacenes, gracias a que los consumidores prefieren comprar dichos bienes en persona antes que por internet. Además, este crecimiento en las ventas se ha debido a que las familias se han gastado en bienes de lujo parte de los ahorros que tenían reservados para realizar viajes, los cuales fueron cancelados debido a la pandemia.

3.2.3.3 Sectores afines y de apoyo

Como ya hemos comentado, en Corea del Sur existe un creciente interés por los productos europeos y españoles. Sin embargo, también es posible que hubiese que adaptar muchos productos al mercado nacional. Para ello habría que buscar distribuidores y proveedores locales, para lo cual no se encontrarían excesivos problemas debido a la potente industria del país, destacando el sector tecnológico o de electrodomésticos. Además, a la hora de buscar socios, el hecho de que casi el 50% de la población se encuentre en la capital facilita la búsqueda de socios, ya que buena parte de las empresas de distribución se sitúan en Seúl.

Hay que tener en cuenta que en la República de Corea existen los llamados “chaebols”, que consisten en grandes grupos de empresas conglomerados con una gran integración vertical y horizontal. Estos se erigen como la mayor competencia para la inversión extranjera, siendo de difícil acceso y contando con una estrecha relación con el gobierno.

Por otro lado, un elemento a señalar con respecto a la distribución son las excelentes infraestructuras para el transporte de mercancías, destacando las marítimas. Debido a que la única frontera terrestre es con Corea del Norte y esta se encuentra cerrada, se debe apreciar la eficiencia portuaria. De este modo, los puertos más importantes son Busan e Incheon, siendo este último el más cercano a Seúl (60 kilómetros).

3.2.3.4 Estrategia, estructura y rivalidad

El mercado de los grandes almacenes en Corea del Sur se encuentra muy concentrado entre varias empresas. Como ya hemos mencionado en el punto anterior, existen grandes grupos empresariales que agrupan todos los elementos de la cadena de valor desde la fabricación, pasando por la distribución y venta final al consumidor. Además, la mayoría de estos “chaebols” tienen contactos muy cercanos al poder.

A pesar de ser un país con características muy comunes a España en términos de población y renta per cápita, Corea cuenta únicamente con 67 establecimientos de grandes almacenes en todo su territorio. A modo de comparación, simplemente El Corte Inglés posee 92 centros en todo el territorio nacional.

Entre la competencia del sector, encontramos a Lotte con 32 establecimientos, a Hyundai con 15 y a Shinsegae con 11, este último con una perspectiva más premium y ofreciendo principalmente productos de lujo (ICEX, 2021). Se puede observar que entre las tres empresas más grandes poseen el 86% de los grandes almacenes en la nación, demostrando así la gran concentración en el sector de la que hablábamos con anterioridad.

En cuanto a la situación de sus establecimientos, la mayoría se encuentran ubicados en distintos barrios de Seúl. Asimismo, Hyundai cuenta con centros tanto en el barrio de renta alta de la periferia de la capital, Pangyo, como en el barrio más lujoso de la misma ciudad, Apgujeong, donde también podemos localizar otra empresa del sector, Galleria.

3.2.4 SELECCIÓN DEL MERCADO

Una vez analizados los tres destinos propuestos para llevar a cabo la internacionalización, vamos a realizar una matriz de selección de mercados para llevar a cabo el proceso de elección del país donde se efectuaría la inversión.

Figura 4. Matriz de selección de mercados

| Criterio | Ponderación (del 1 al 5) | Francia | | Brasil | | Corea del Sur | |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------|-----|------------|-----|---------------|-----|
| | | Valor (1 al 10) | V*P | Valor | V*P | Valor | V*P |
| Crecimiento económico | 5 | 5 | 25 | 4 | 20 | 8 | 40 |
| Tamaño mercado potencial | 4 | 6 | 24 | 7 | 28 | 10 | 40 |
| Doing Business Ranking | 3 | 7 | 21 | 2 | 6 | 10 | 30 |
| Índice Global de Competitividad | 4 | 8 | 32 | 4 | 16 | 8 | 32 |
| Distancia cultural | 5 | 9 | 45 | 7 | 35 | 3 | 15 |
| Competencia del sector | 3 | 7 | 21 | 8 | 24 | 6 | 18 |
| Ponderación total | | 168 | | 129 | | 175 | |

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, el **Crecimiento económico**⁷ de un país nos permite conocer cómo ha evolucionado su mercado en los últimos años, pudiendo suponer una orientación para el futuro. En este caso, para determinar los valores de cada nación, se han tomado como referencia la evolución del PIB desde 2010 hasta 2019, el efecto de la pandemia en 2020 y el crecimiento del PIB per cápita en relación con el IPC. De esta forma, el PIB de Brasil ha crecido un 1,15% anual desde 2010, el de Francia un 1,38% y el de Corea un 3,31%. Además, el PIB per cápita se ha incrementado en un porcentaje mayor al IPC, mientras que el de Francia lo ha hecho parecido y el de Brasil por debajo del nivel de precios. También hay que destacar que las previsiones de los años posteriores a la pandemia son mejores para Corea que para el resto.

En el apartado de **Tamaño del mercado potencial**, se han tenido en cuenta no sólo el mercado nacional, sino también las posibilidades que podrían surgir en un futuro de entrar a países cercanos. En el caso de Francia, estas naciones serían las del centro de Europa; con respecto a Brasil, se han computado principalmente a México, Argentina, Chile y

⁷ Todos los datos han sido obtenidos de la página web Datos Macro.

Uruguay como opciones más viables; mientras que, en el caso de Corea, los proyectos más favorables podrían ser en China, Japón y Filipinas, este último debido a que El Corte Inglés tiene localizado un establecimiento Sfera en dicho país. De este modo, estamos hablando de un mercado de unos 300 millones de habitantes para Francia, alrededor de 400 millones para Brasil y cerca de los 2.000 millones para Corea del Sur (se ha valorado contando a toda la población, sin analizar a cuántos consumidores se podría llegar realmente).

En tercer lugar, el criterio empleado ha sido el **Ranking del Doing Business** realizado por el Banco Mundial, en el cual se analiza la facilidad de hacer negocios en 190 países. Así pues, encontramos a Francia en el puesto 32, a Brasil en el puesto 124 y a Corea del Sur en el puesto 5. Algunos de los criterios utilizados para realizar este listado son la sencillez para comenzar un negocio, para conseguir los permisos necesarios o para obtener financiación, así como los impuestos que se pagan en cada nación.

A continuación, el **Índice Global de Competitividad** o Global Competitiveness Report se trata de un informe llevado a cabo anualmente por el World Economic Forum que recoge datos de cada país acerca de sus instituciones, sus infraestructuras, la estabilidad macroeconómica de la nación, su mercado laboral o su sistema financiero, entre otros muchos factores. Encontramos que Francia se encuentra en la posición 15, Brasil en la 71 y la República de Corea en la 13.

Por otro lado, la **Distancia cultural** es un factor a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse, sobre todo en el caso de El Corte Inglés, ya que los dos únicos establecimientos que tiene ubicados fuera de España se encuentran en un país fronterizo, Portugal. El valor asignado a Francia se debe principalmente a la cercanía, lo cual hace que ambos países tengan muchas características en común. En el caso de Brasil, a pesar de encontrarse al otro lado del Océano Atlántico y hablar un idioma distinto, en varios informes del ICEX se destaca que existe una gran proximidad cultural, la cual supone una ventaja a la hora de establecer relaciones comerciales con dicho país. En cuanto a Corea, a pesar del creciente interés que han experimentado en los últimos años por España y nuestros productos gracias al turismo, las costumbres son todavía muy diferentes. Este factor es de gran importancia debido a la sensibilidad local que existe en el sector, lo cual supone la necesidad de adaptación de los productos al mercado y nos va a condicionar el método de entrada.

Por último, para obtener los valores del criterio de **Competencia del sector**, se han tomado datos de la rivalidad existente en cada mercado, así como las oportunidades que se podrían aprovechar. En primer lugar, el sector de los grandes almacenes en el mercado francés se encuentra muy consolidado. No sólo encontramos fuertes competidores como Galeries Lafayette, sino también muchas grandes superficies especializadas en los diferentes departamentos que ofrece El Corte Inglés. No obstante, el renombre a nivel europeo por ser el líder destacado en facturación le podría abrir las puertas en el país galo. En el caso de Brasil, se puede observar un sector con muchos competidores muy potentes, aunque ninguno se acerca al nivel de ventas de El Corte Inglés. Además, destaca el increíble crecimiento de Havan desde su nacimiento en 1986 (debido en gran parte a sus campañas de marketing mediante los e-sports y organizando eventos multitudinarios), hasta llegar a ser el primero en facturación. De este modo, se puede observar que, con un buen plan estratégico y mediante un uso eficaz del marketing se podría alcanzar una sólida cuota de mercado. Para finalizar, el mercado coreano se encuentra muy concentrado, ya que entre 3 empresas disfrutan de más del 80% de cuota de mercado, constituyendo una fuerte barrera a la entrada. Sin embargo, como oportunidad destacaría la baja productividad que se aprecia en los comercios y en el sector servicios en este país, además de, como ya hemos comentado anteriormente, la creciente atracción por los productos europeos.

De este modo, teniendo en cuenta todos los factores utilizados en la matriz de selección de mercados, obtenemos la conclusión de que el país en el que se debería llevar a cabo el plan de internacionalización es Corea del Sur.

4. MÉTODO DE ENTRADA

A la hora de plantear el método de entrada en el nuevo mercado, la primera cuestión que nos encontramos es si se debería acceder con propiedad de capital o sin ella. En el primer caso, las principales opciones serían poseer el dominio completo o ingresar mediante una alianza con otra empresa. Por otro lado, dentro de la alternativa sin propiedad de capital encontramos las exportaciones y los acuerdos contractuales, los cuales no implican intercambio de acciones ni inversión de capital.

El grupo El Corte Inglés ha utilizado una gran variedad de métodos para internacionalizar sus empresas. Entre estas, aparecen Viajes El Corte Inglés y Sfera, contando esta última con más de 450 puntos de venta en todo el mundo, de los cuales están situados en el mercado nacional simplemente 104 (Expansión, 2018). Para ello, las estrategias utilizadas han sido la apertura de tiendas propias mediante inversiones en solitario, acuerdos para cárneros o puntos de venta en centros comerciales, así como 287 establecimientos que son explotados en régimen de franquicia. Asimismo, a pesar de que los grandes almacenes simplemente los encontramos en España y Portugal, El Corte Inglés mantiene un acuerdo desde 2015 con la empresa china Ou-Jue Internacional para la distribución en dicho país de productos de alimentación “made in Spain”, tanto de sus propias marcas como de otros fabricantes españoles (Economía digital, 2018). Además, en 2019 también comenzó a comercializar productos de perfumería y cosmética en la plataforma Tmall, el ‘marketplace’ del gigante asiático Alibaba (El Independiente, 2019).

Las ventas internacionales del grupo se incrementan poco a poco cada año, de manera que encontramos que en 2015 estas ascendieron a 720 millones de euros, significando un 4,7% del total (El País, 2016), mientras que en 2018 crecieron hasta los 850 millones de euros, alcanzando un 5,4% de la facturación total (Modaes.es, 2019). Este incremento de los datos en el exterior se debe principalmente al plan estratégico seguido por El Corte Inglés desde 2018, el cual se basa en apostar por las marcas propias, la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados en el extranjero, y promover la omnicanalidad para impulsar la convivencia entre sus tiendas físicas y online.

El objetivo de este trabajo mediante una internacionalización dirigida a Corea del Sur consiste en, además de seguir diversificando los ingresos del grupo, ampliar la red de contactos en Asia para, poco a poco, conseguir mayor reconocimiento en dicha zona y que El Corte Inglés pueda obtener en un futuro una posición estratégica favorable para continuar su crecimiento en el mayor mercado potencial del mundo.

En cuanto a la forma de entrada, hay que tener en cuenta que nos encontramos ante un mercado con una distancia cultural muy grande, así como en un sector no globalizado donde la sensibilidad local es muy alta. Además, como ya hemos comentado anteriormente, el comercio minorista en grandes almacenes en Corea del Sur está muy concentrado entre unas pocas empresas locales, por lo que existen notables barreras a la entrada para nuevos competidores. De este modo, es necesario acceder a través de contactos locales que cuenten con una red de proveedores y clientes ya consolidada.

Tras analizar las características del mercado de destino y del sector, el método de entrada más adecuado sería a través de una Joint-Venture junto a una empresa local. Consistiría en la apertura de un establecimiento de grandes almacenes donde, por un lado, El Corte Inglés aportaría el know-how que le ha llevado a ser la empresa del sector que mayor facturación obtiene en Europa y la tercera en el mundo, así como diversos productos nacionales dirigidos a ese creciente interés de los coreanos por los productos españoles y europeos; por otro lado, se debería buscar dicha alianza con una empresa local que ya cuente con una cuota de mercado consolidada y una posición fuerte en el mercado (Lotte, Hyundai o Shinsegae), ofreciéndole explotar un nicho de mercado que aumenta cada vez más gracias a la globalización de los gustos de los consumidores, debido en gran parte a internet y al turismo. Esta empresa coreana aportará al acuerdo su conocimiento del mercado, el cual servirá para adaptar las estrategias de El Corte Inglés; sus redes de contactos para disponer de proveedores y distribuidores; así como también su clientela.

La elección de una Joint-Venture se debe a que nos va a permitir entrar con mayor facilidad al mercado coreano que si se realizara una inversión en solitario. La meta del trabajo es obtener una mayor visibilidad en Asia y tratar de conseguir una red de contactos que le permita, en un futuro, lanzarse a por nuevas oportunidades mediante la realización de nuevas inversiones, ya sea en solitario o mediante alianzas. Para conseguir esto, una estrategia de entrada sin propiedad de capital se quedaría corta porque limitaría mucho la obtención de datos del mercado, siendo este un factor muy importante de cara a una futura expansión. Además, en una estrategia de internacionalización sin capital no se tiene el suficiente control sobre los productos comercializados, por lo que se podría descuidar la imagen de marca. Por otro lado, una inversión directa en el extranjero de dominio completo sería demasiado arriesgada debido a las dificultades que supondrían la adaptación local sin conocimiento previo del mercado, ya que nos encontramos en un sector donde aparecen grandes problemas a la internacionalización debido a que las características de los consumidores son diferentes en cada país.

Si tenemos en cuenta la estrategia seguida históricamente por El Corte Inglés a la hora de abrir nuevos establecimientos, acostumbra a realizar grandes análisis de los mercados antes de llevar a cabo la entrada, por lo que una Joint-Venture junto a una empresa local facilitaría dichos estudios mercado debido a la posesión de una gran cantidad de datos.

En cuanto al establecimiento, se localizaría en la capital del país, Seúl, ya que concentra a casi la mitad de la población de la nación en su área metropolitana (22 millones de

habitantes), de manera que podemos encontrar allí una mayor diversidad, no sólo de consumidores, sino también de proveedores. El estilo a seguir sería el de unos grandes almacenes coreanos, de manera que el nombre sería en dicho idioma y se ofrecerían principalmente productos locales o adaptados localmente. Todo esto con el objetivo de adecuarnos a los gustos locales y evitar el rechazo de lo extranjero. Sin embargo, dentro del centro se podrían encontrar departamentos o áreas con productos de El Corte Inglés. De este modo, se podría acceder tanto al consumidor habitual coreano como a aquel que tenga curiosidad o le atraigan los productos europeos. Por otro lado, debido a la baja productividad de los comercios minoristas en Corea del Sur, sería interesante aplicar los métodos seguidos por El Corte Inglés en España. Entre ellos encontramos la búsqueda de la excelencia en la experiencia de compra, el compromiso con el precio correcto, ofrecer marcas propias de calidad y competitivas, una gran solidez financiera y una gran política de recursos humanos mediante cursos especializados de formación continua de sus empleados.

Por otro lado, un factor muy importante a considerar sería ofrecer una plataforma digital atractiva y eficaz para realizar compras online. Como se ha comentado en el análisis del Diamante de Porter, Corea del Sur es uno de los países más avanzados en cuanto al uso de las nuevas tecnologías e internet en general, por lo que resulta primordial el poder ofrecer un servicio eficiente a través de una página web. Precisamente, la omnicanalidad es uno de los pilares del plan estratégico de El Corte Inglés. “Es un ámbito en el que estamos focalizando gran parte de nuestra estrategia y tiene como principio fundamental maximizar el valor añadido que supone que el gran escaparate de marcas de las empresas del Grupo El Corte Inglés esté al alcance de nuestros clientes tanto online como offline”, explican en su Informe el informe no financiero sobre la estrategia digital del grupo (OK diario, 2018).

Por último, cabe mencionar que los últimos grandes almacenes que se han abierto en Corea del Sur, como el de Galleria en Gwanggyo (al sur de Seúl), han sido utilizando un tipo de arquitectura de lo más novedoso y moderno, lo que nos indica cuáles son los gustos de los coreanos en cuanto al diseño de los edificios. Esto, además, tiene el objetivo de que el cliente no sólo acuda a comprar, sino que también interactúe con la arquitectura y la cultura, llevándose una experiencia diferente con cada visita, lo cual concuerda con la renovación que ha realizado El Corte Inglés en sus grandes almacenes, convirtiéndolos en “espacios donde vivir experiencias”.

5. CONCLUSIONES

El trabajo ha desarrollado un plan de internacionalización para la línea de grandes almacenes de El Corte Inglés. A lo largo de este, hemos analizado su historia y la de su sector. De este modo, hemos observado su crecimiento constante basado en la autofinanciación desde su nacimiento en 1940, el cual le ha permitido expandirse por toda España e incluso parte de Portugal, contando con 94 establecimientos en la Península Ibérica. Además, también hemos analizado la dura competencia en la segunda mitad del siglo XX con Galerías Preciados, donde destacan dos modelos de negocio completamente diferentes, lo que provocó que se pasará de un duopolio entre ambos, a finalmente la absorción por parte de El Corte Inglés.

Una vez estudiada la historia de la empresa, se señalan los motivos para proceder a la internacionalización y se proponen tres opciones muy distintas entre sí para llevar a cabo la inversión: Francia, Brasil y Corea del Sur. De este modo, tras realizar el análisis de todos los mercados mediante el Diamante de Porter y una matriz de elección de mercados, se termina eligiendo Corea del Sur. Esta nación ha experimentado un crecimiento de su economía espectacular en los últimos años, convirtiéndose así en una de las más potentes del mundo, y, además, se espera que sea de las primeras en recuperarse de la crisis actual provocada por el Covid-19. De igual forma, sus características similares a España hacen que sea un lugar ideal para establecer la primera toma de contacto con el mercado asiático, de manera que en un futuro sería más fácil entrar a otros países de dicho continente. Por otro lado, lo que nos ha llevado a elegir Corea del Sur ha sido la necesidad de diversificar los ingresos de los grandes almacenes de El Corte Inglés, ya que estos dependen prácticamente en su totalidad de la economía española y europea.

Para finalizar el trabajo, se determina la mejor forma de entrar al mercado de la República de Corea, siendo esta una alianza Joint-Venture junto a una empresa local, con el objetivo de ubicar un centro de grandes almacenes en Seúl. Dicho establecimiento poseería unas características de cara al público muy parecidas a las de un comercio coreano, con el fin de conseguir una adaptación a los gustos locales. Sin embargo, se conseguiría una diferenciación mediante la aportación de productos españoles de El Corte Inglés, así como de su know-how que le ha permitido posicionarse como una de las mayores empresas del mundo en el sector.

Considero que El Corte Inglés debe hacer crecer su empresa matriz, la cual le reporta la mayor parte de beneficios del grupo. Debido a que se trata de su mayor fuente de ingresos, es muy importante llevar a cabo una diversificación para no depender de una economía únicamente. Además, su posición de dominante en España hace que tenga menos presión de otros competidores y esto lleve a quedarse atrás en la carrera por la innovación. Pienso que el proceso de internacionalización se debería realizar de la misma forma que realizaron su expansión en España, tratando de endeudarse lo mínimo posible, realizando análisis de mercados intensivos y no dejándose llevar por las estrategias de la competencia.

6. BIBLIOGRAFÍA

Base de datos SABI. El Corte Inglés. Recuperado de:

https://sabi.bvdinfo.com/version-2021531/Report.serv?_CID=66&context=KMD2FC8WYAMS1PK&SeqNr=0

Datos Macro, 2021. Países y datos. Expansión. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/>

Datos Macro, 2021. Corea del Sur. Expansión. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/corea-del-sur>

Datos Macro, 2021. Francia. Expansión. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/francia>

Datos Macro, 2021. Brasil. Expansión. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/brasil>

Delgado, C (29 de agosto de 2016). La expansión internacional silenciosa de El Corte Inglés. *El País*. Recuperado de:
https://elpais.com/economia/2016/08/27/actualidad/1472295725_262587.html

EAE BUSINESS SCHOOL. *Internacionalización*. Recuperado de:
<https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/por-que-y-para-queinternacionalizarmi-empresa>

efe (2020). “La extrema pobreza en Brasil persiste y afecta al 6,5% de su población”. Recuperado de:

<https://www.efe.com/efe/america/portada/la-extrema-pobreza-en-brasil-persiste-y-afecta-al-6-5-de-su-poblacion/20000064-4392890>

El Corte Inglés: Datos económicos financieros. Recuperado de:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/informacion-economica/informacion-economico-financiera/#undefined2>

El Corte Inglés: Historia del grupo. Recuperado de:

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

EL PAÍS, 2016. “La internacionalización silenciosa de El Corte Inglés” (29 de Agosto 2016). Recuperado de:
https://elpais.com/economia/2016/08/27/actualidad/1472295725_262587.html

Euromonitor. Department Stores in Brazil (Febrero 2021). Recuperado de:
<https://www.euromonitor.com/department-stores-in-brazil/report>

Euromonitor. Department Stores in France (Marzo 2021). Recuperado de:
<https://www.euromonitor.com/department-stores-in-france/report>

Euromonitor. Department Stores in South Korea (Febrero 2021). Recuperado de:
<https://www.euromonitor.com/department-stores-in-south-korea/report>

Harrouk, C. Traducido por Baraya, S. (26 de marzo de 2020). OMA completa la tienda por departamentos Galleria en Corea del Sur. *Plataforma Arquitectura*. Recuperado de: <https://www.plataformaarquitectura.cl/cl/936326/oma-completa-la-tienda-por-departamentos-galleria-en-corea-del-sur>

ICEX. Corea del Sur. Costes de establecimiento (04 de Noviembre de 2020). Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/menu-costes-de-establecimiento/datos-generales/index.html?idFicha=4744530&idMoneda=166686402&pais=Corea%20del%20Sur>

ICEX. Corea del Sur. Noticias (Agosto 2020), “Corea del Sur sufrirá la menor contracción del PIB entre las 37 economías de la OCDE”. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2020858730.html?idPais=KR>

ICEX. España Exportación e Inversiones. “Costes de Establecimiento en Brasil 2020” (16 de Julio de 2020). Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/costesdeestablecimientoenbrasil-doc2020860188.html>

ICEX. Francia. Información de mercado. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=FR>

ICEX. Francia. Marco Jurídico. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=FR#16>

ICEX. Oficina Económica y Comercial de España en Seúl (Enero 2021), “El sector del lujo frena el efecto de la pandemia en los grandes almacenes de Corea del Sur”. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/lujo-ventas-almacenes-coreadelsur-new2021869630.html?idPais=KR>

ICEX. Oficina Económica y Comercial de España en Seúl (Enero 2021). Informe económico y comercial de Corea del Sur. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/inf-economico-comercial-corea-sur-doc2021869241.html>

International Association of Department Stores. Recuperado de: <https://www.iads.org/>

International Association of Department Stores. “Galeries Lafayette expects to return to a pre-crisis level in 2024” (Febrero 2021). Recuperado de: <https://www.iads.org/web/home-public/2839-galeries-lafayette-expects-to-return-to-a-pre-crisis-level-in-2024.php>

July Paola Sánchez Guerra, Carlos Alfredo Céspedes Cortés y Zulma Becerra Vallejo (2019). *Análisis del consumismo en las personas según su estatus social*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá. Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15088/1/2019_consumismo_estatus_social.pdf

Knoema. Atlas Mundial de Datos (2018). Francia. Índice GINI. Recuperado de: <https://knoema.es/atlas/Francia/%C3%8Dndice-GINI>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Buscador de barreras comerciales de países. Recuperado de: <https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/busador/Paginas/Buscador.aspx>

Moda.es (2019). “El Corte Inglés gana músculo fuera de España: eleva sus ventas en el extranjero un 6,8%”. Recuperado de: <https://www.modaes.es/empresa/el-corte-ingles-gana-musculo-fuera-de-espana-eleva-sus-ventas-en-el-extranjero-un-68.html>

Monzón, A (28 de junio de 2019). El Corte Inglés entrará este año en China de la mano de Alibaba. *El Independiente*. Recuperado de: <https://www.elindependiente.com/economia/2019/06/28/corte-ingles-entrara-china-mano-alibaba/>

Mundi, C (28 de agosto de 2018). Las claves de la internacionalización de El Corte Inglés. *Ok diario*. Recuperado de: <https://okdiario.com/economia/claves-internacionalizacion-corte-ingles-3047671>

Nathan Lane (Octubre 2019). Manufacturing Revolutions: Industrial Policy and Industrialization in South Korea. Recuperado de: https://www.dropbox.com/s/b9mll7fx26j6uia/ManufacturingRevolutions_Lane_Live.pdf?dl=0

Nieves, V. (18 de diciembre de 2017). El milagro de Corea del Sur: de ser más pobre que Ghana a superar a España. *El Economista. Edición Digital*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/8817530/12/17/El-milagro-de-Corea-del-Sur-de-ser-mas-pobre-que-Ghana-a-superar-a-Espana.html>

Osorio, V.M. (18 de octubre de 2019). El Corte Inglés acelera el crecimiento de Sfera con aperturas y online. *Expansión*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/10/18/5da8c0c2e5fdeab86d8b46c5.html>

Placer, D. (11 de abril de 2018). La expansión de El Corte Inglés: más exportación pero ni un centro fuera. *Economía Digital*. Recuperado de: https://www.economiadigital.es/empresas/la-expansion-de-el-corte-ingles-mas-exportacion-pero-ni-un-centro-fuera_548621_102.html

Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). *World Economic Forum: The Global Competitiveness Report*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

The World Bank: Doing Business – Rankings (2020). Recuperado de: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>

Toboso Sánchez, P. (Octubre 2002). *Grandes almacenes y almacenes populares en España. Una visión histórica*. Fundación SEPI, Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: https://www.fundacionsepi.es/investigacion/publicaciones/DocumentosTrabajo/PHE/ht2002_2.pdf