



GRADO EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

**CURSO 2018/2019**

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Dirección General

**ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL  
CORTE INGLES**

**FAMILY BUSINESS STRATEGY, EL CORTE INGLES ANALYSIS**

AUTOR

SERGIO LASTRA GILES

DIRECTOR

FÉLIX FERNANDEZ-CAVADA BADIA

SEPTIEMBRE 2019

## CONTENIDO

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT .....	3
3. INTRODUCCIÓN .....	4
4. LA EMPRESA FAMILIAR.....	5
4.1. DEFINICIÓN .....	5
4.2. EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.....	6
4.3. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	9
5. EL CASO DE EL CORTE INGLES .....	11
5.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	11
5.2. PRESENTACION DE LA EMPRESA .....	12
5.3. LA DIRECCION Y LA GESTION DE LA EMPRESA .....	13
5.3.1. DIRECCION.....	13
5.3.2. POSESION.....	15
5.4. PROBLEMAS DE LA EMPRESA.....	18
6. ANALISIS DE LA EMPRESA.....	20
6.1. ANALISIS PRIMARIO.....	20
6.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	23
6.3. ANÁLISIS INTERNO.....	26
6.4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	28
6.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	29
7. CONCLUSION .....	30
8. BIBLIOGRAFIA .....	31

## 1. RESUMEN

Este proyecto fin de grado surge con la idea de desarrollar los conocimientos generales en cuanto a las empresas familiares. En él se utilizará como objeto de estudio el caso de una empresa nacional. Para ello se ha elegido la empresa El Corte Inglés S.A. Empresa nacida en 1940 de la mano de Ramón Areces y su tío César Rodríguez, los cuales comenzaron comprando una pequeña sastrería de Madrid que más se convertiría en la 7ª empresa más grande por facturación en España y la primera en su sector.

Antes de analizar la empresa, se explica la importancia de las empresas familiares en España, las cuales suponen un 90% de las empresas del país, aportando más del 50% de los puestos de trabajos y del producto interior bruto. También se explican las problemáticas a las que hacen frente las empresas familiares mediante el modelo de los cinco círculos, desarrollado por Amat. como evolución del modelo de los tres círculos desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri.

Para explicar el caso de El Corte Inglés mediante el modelo, se expondrá la posesión y la dirección de la empresa a lo largo de su historia, dando con ello respuesta a los pilares de posesión, gestión y familia del modelo, así como al pilar central del modelo, la sucesión. Por último, para explicar el quinto pilar, la empresa, se realizará un breve análisis estratégico de la empresa en la actualidad.

Por lo tanto, el proyecto proporcionara información sobre las empresas familiares, su influencia en España y mostrara un caso de éxito dentro de nuestra sociedad, así como sus fortalezas y debilidades.

## 2. ABSTRACT

This end-of-degree project arises with the idea of developing general knowledge about family businesses. The case of a national undertaking shall be used as the object of study. For this purpose, the company El Corte Inglés S.A. has been chosen. Company born in 1940 by The hand of Ramón Areces and his uncle César Rodríguez, who started buying a small tailor shop of Madrid that would most become the 7th largest company by turnover in Spain and the first in its sector.

Before analyzing the company, it explains the importance of family businesses in Spain, which account for 90% of the country's companies contributing more than 50% of jobs and gross domestic product. It also explains the problems faced by family businesses through the model of the five circles, developed by Davis and Tagiuri, as an evolution of the three-circle model developed by Joan Amat.

To explain the case of El Corte Inglés using the model, the ownership and direction of the company will be exposed throughout its history, thus responding to the pillars of ownership, management and family of the model, as well as the central pillar of the model, succession.

Finally, to explain the fifth pillar, the company will conduct a brief strategic analysis of the company at present.

Therefore, the project will provide information on family businesses, their influence in Spain and show a success story within our society, as well as its strengths and weaknesses.

### 3. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es el estudio de una empresa familiar nacional. La elegida es El Corte Inglés S.A. Esta empresa se sitúa en el séptimo puesto por facturación en España. Lo que indica el éxito al que puede llegar el modelo de la empresa familiar en contra de la idea generalizada de que la empresa familiar se corresponde con el modelo empresarial de una pyme.

La empresa cuenta con 1900 puntos de ventas en los que recibe más de 700 millones de visitas y cuenta con 11 millones de clientes con su tarjeta de fidelización. El corte Inglés realiza una gran aportación a la economía local, generando 90.000 puestos de trabajo, así como a la sociedad, impulsando más de 60.000 actividades sociales, culturales y deportivas. Todo ello mediante una política de RSC con puntos como la inserción laboral y social, la sostenibilidad.

La motivación para realizar el estudio reside en la importancia de las empresas familiares en la economía española, pues generan el 66.7% del empleo y aportan el 57.1% del producto interior bruto.

Otro punto por destacar en la empresa elegida, y que se desarrolla a lo largo del proyecto, es la duración de la empresa como familiar, pues actualmente se encuentra en la quinta generación, superando todas las expectativas, pues la estadística mantiene que solo el 2% de las empresas familiares se mantienen en este estatus hasta la cuarta generación.

Para analizar la empresa, dentro del ámbito familiar se utiliza el modelo de los cinco círculos, el cual se basa en cinco pilares fundamentales que son: la familia, la gestión, la propiedad, la sucesión y la empresa. Para este último pilar, se desarrollará por último un análisis estratégico de la empresa en la actualidad, con el que se pretende dar una imagen de todos los ámbitos de la empresa, no solo su propiedad o gestión, y así eliminar la relación de empresa familiar con empresario único y fundador, así como la idea de la empresa familiar como pyme y empresa de poca rentabilidad.

## 4. LA EMPRESA FAMILIAR

### 4.1. DEFINICIÓN

Atendiendo a la definición de familiar: "Perteneiente o relativo a la familia." (RAE), se podría entender la empresa familiar como aquella empresa en la que la posesión de esta solo está en manos de la familia. Sin embargo, pensar solo en la propiedad, dejaría fuera diversos factores que diferencian la empresa familiar de la no familiar.

A lo largo del tiempo, diversos autores han intentado dar una definición clara y concisa de lo que debemos entender por empresa familiar. Por ejemplo, Shanker y Astrachan, en 1996, proponen crear una clasificación de las definiciones, agrupándolas así en amplia, intermedia y restrictiva, recogida por Neubauer y Lank (1999).

- En el grupo más amplio, el hecho de que las decisiones estratégicas estén controladas por miembros de una familia, hace de esta una empresa familiar.
- En el punto intermedio, se encuentran las empresas en las que el fundador o sus descendientes controlan la empresa y las decisiones estratégicas.
- Por último, en el grupo restrictivo, se consideraría empresa familiar a aquella que, durante varias generaciones de una familia, se ha tenido y se tiene el control y la gestión de la empresa.

La mayoría de los autores, como el español Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, se aproximan a la definición más restrictiva de la empresa familiar. Así, Gallo (1997) mantiene que «la empresa familiar es la existencia actual, y el deseo de que continúe en el futuro, de un importante nexo de unión entre una empresa y una familia».

Para terminar con este punto, utilizaremos como definición de empresa familiar durante este trabajo, la aprobada por las dos instituciones internacionales más importantes en la representación de la empresa familiar, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y Family Business Network (FBN), y como recoge en España el Instituto de la Empresa Familiar (IEF), se define como:

"Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- a) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- b) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- c) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- d) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social".

Para este último caso, es importante considerar que el mayor accionista en muchas ocasiones tiene menos del 50% de los derechos de voto. En dichas compañías un accionista puede ejercer influencia decisiva sobre aspectos fundamentales de gobierno corporativo sin tener la mayoría de los votos. Esto se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que, a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.

## 4.2. EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

La empresa familiar tiene un fuerte impacto en la economía de nuestro país. Como a continuación se podrá ver en el gráfico, casi el 90% de las empresas nacionales son empresas familiares. Estas generan el 66,7% de los puestos de trabajo y aportan el 57,1% del producto interior bruto.

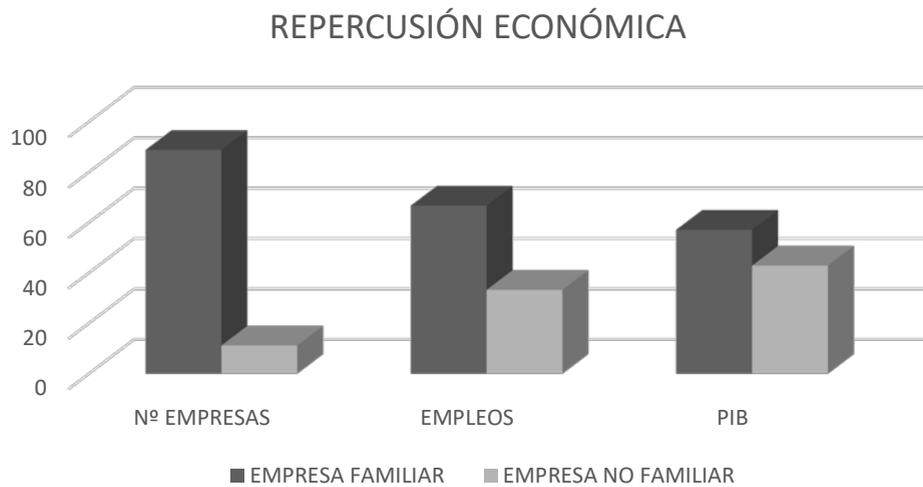


Gráfico 4.2.1. Repercusión de la empresa familiar en España. Fuente: datos IEF

Por lo tanto, la empresa familiar se posiciona como la primera fuente de riqueza y de generación de empleo de España. Aunque si comparamos la diferencia entre el número de empresas con la igualdad en el producto interior bruto, podemos decir que cuanto más nos acercamos a las grandes empresas, menos empresas familiares encontraremos.

A continuación, el siguiente gráfico mostrara la distribución de las empresas familiares por sectores.

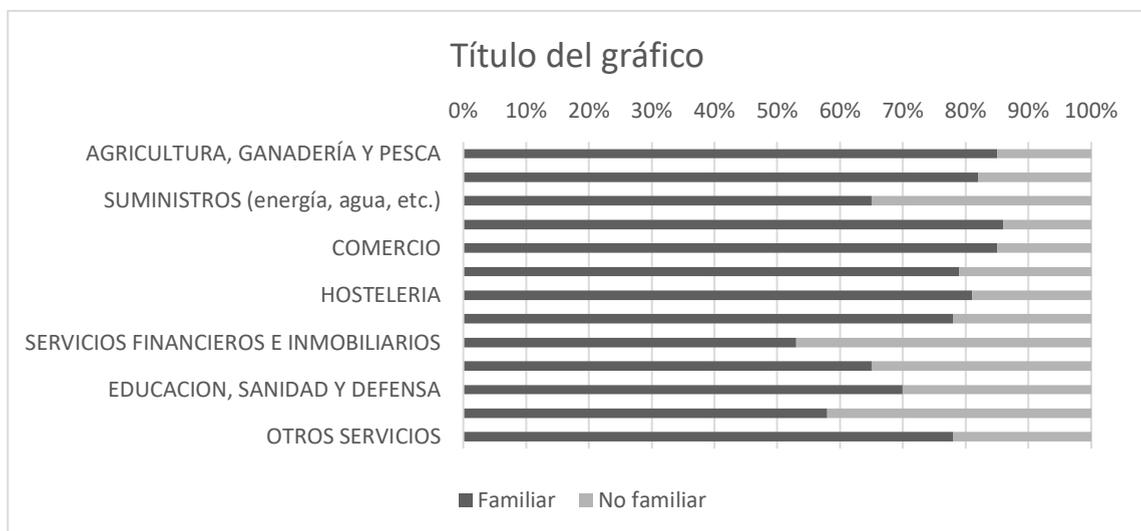


Gráfico 4.2.1. La empresa familiar por sectores. Fuente: la empresa familiar en España, Corona 2015

Atendiendo a él, se puede observar el predominio de la empresa familiar en los sectores primario y secundario. En cuanto al sector servicios, se muestra una caída en el dominio de la empresa familiar. Claro ejemplo de ello sería la comparación entre el sector de la agricultura, ganadería y pesca con el sector de los servicios financieros e inmobiliarios, con una diferencia entre ambos en torno al 30%.

Haciendo más hincapié en el interior de las propias empresas y no es la economía del país, los datos del IEF, en el 90% de los casos en empresas familiares, el CEO es un familiar, y en el 52% de los casos, estos tienen estudios universitarios.

	ESTUDIOS NO UNIVERSITARIOS	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (económicos)	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (no económicos)	NS/NC
1ª GENERACIÓN	56,1%	23,1%	20,1%	0,7%
2ª GENERACIÓN	43,8%	34,3%	21,8%	0,1%
3ª GENERACIÓN	37,8%	43,0%	19,2%	0,0%

Tabla 4.2.1. Formación del CEO por generaciones. Fuente: factores competitividad y análisis financiero en la empresa familia (IEF).

Estadísticamente se ve, como con el paso de las generaciones de la empresa, se tiende a valorar más los estudios y conocimientos a la hora de elegir el sucesor. Además de este efecto, el paso de las generaciones no solo afecta a la administración, sino que también afecta a la propiedad. Pues en el 53.6% de las ocasiones la primera generación es la propietaria de la empresa, mientras que en la 4ª generación solo el 2% lo son.

De aquí, se puede observar la relación inversa que hay entre la formación universitaria y la experiencia laboral previa a ser directivo de una empresa. Como se observa en los gráficos siguiente, el número de directivos de una empresa con estudios aumentan con las generaciones de la empresa, mientras que el número de directivos de una empresa con experiencia previa se reducirá con el paso de las generaciones de la empresa.

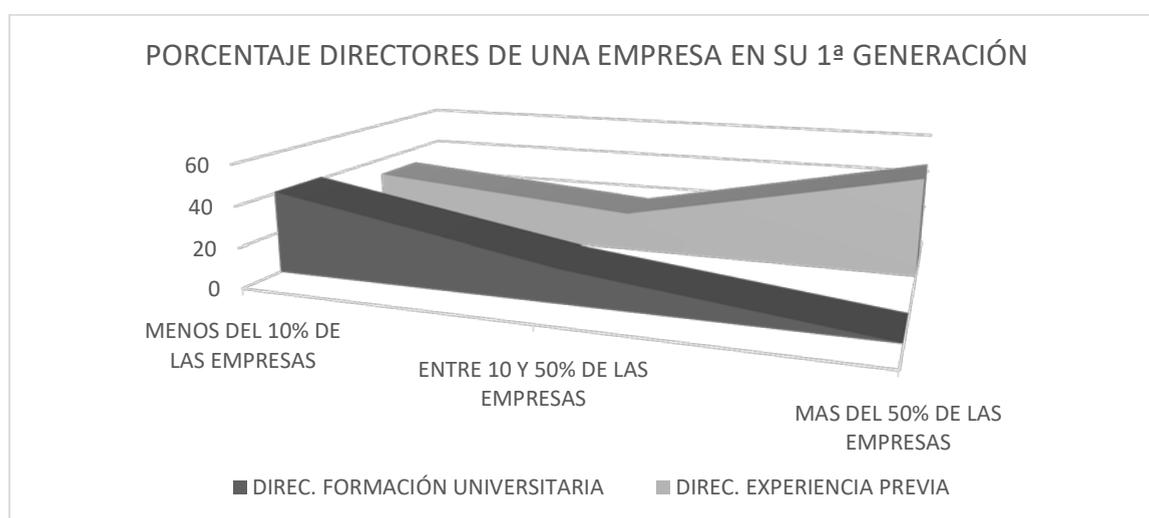


Gráfico 4.2.3. Porcentaje de directores de una empresa en su 1ª generación. Fuente: factores competitividad y análisis financiero en la empresa familia (IEF).

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

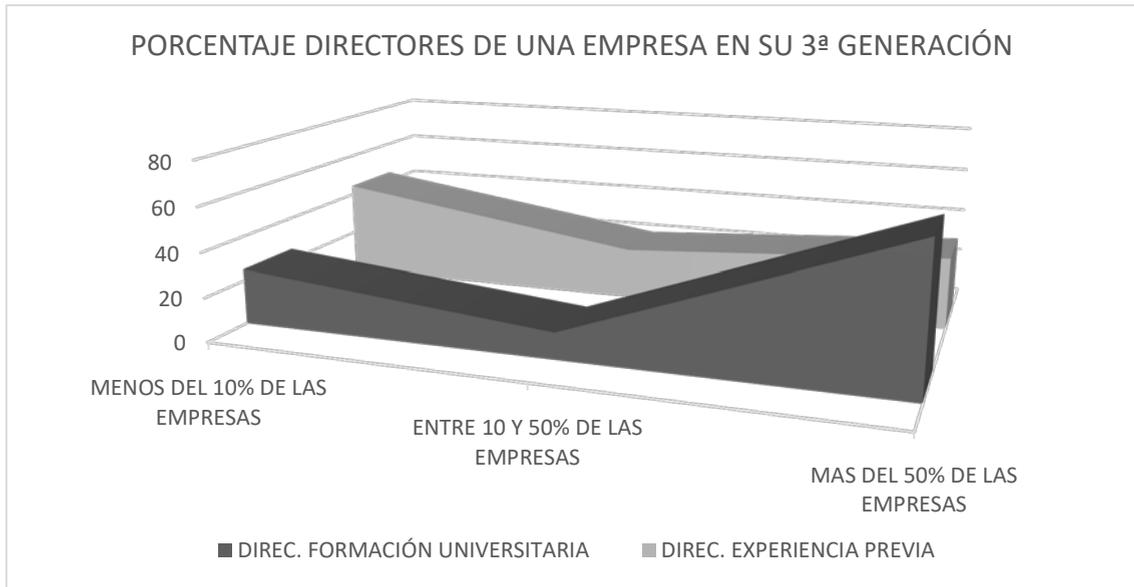


Gráfico 4.2.4. Porcentaje de directores de una empresa en su 3ª generación. Fuente: factores competitividad y análisis financiero en la empresa familia (IEF).

Para terminar, si nos centramos en el aumento de la importancia que se le da dentro de las empresas a los estudios universitarios, más específicamente a los estudios universitarios de carácter económicos, podemos entender que en un 69.1% de las empresas familiares un objetivo principal sea garantizar la supervivencia de la empresa, que el 48.7% de las empresas familiares también tiene como objetivo el aumento del beneficio de esta, mientras que garantizar el control familiar de la empresa solo se encuentra entre los objetivos del 12.2% de las empresas familiares españolas.

### 4.3. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

De los requisitos, mencionados antes en la definición, de una empresa para que se considere empresa familiar, se puede entender que no solamente uno de ellos puede darse en una determinada empresa. Si esto sucediera, la empresa estaría en manos de la familia, sería dirigida por una familia y, posiblemente, en ella trabajarían familiares. Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa (Amat, 2000).

A la vez, Amat mantiene que la existencia de los distintos grupos de interés promueve que se produzcan los problemas lógicos que se derivan de sus diferentes expectativas e interpretación de la realidad.

Para analizar estos distintos grupos de interés de la empresa, así como la estructura de estos, existen diversos modelos.

Uno de ellos es el modelo de los tres círculos, desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. En él se pueden analizar las relaciones entre familia, propiedad, y las sobreposiciones entre ellas.

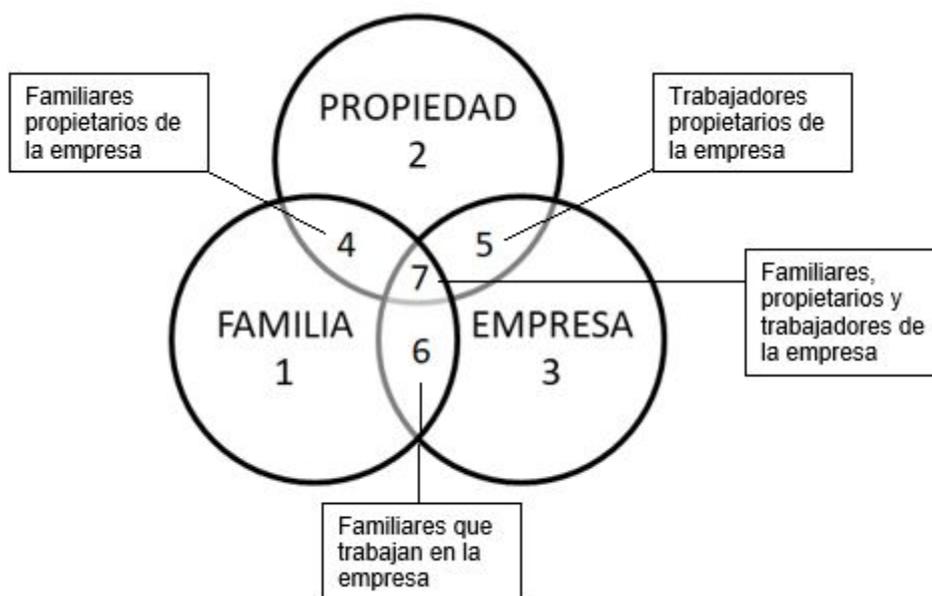
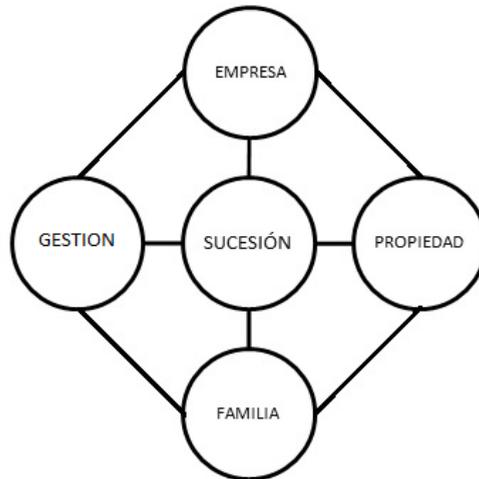


Gráfico 4.3.1. El modelo de los 3 círculos. Fuente:

En él aparecen todas las personas que forman parte de la empresa familiar. Al círculo Familia pertenecen todos y cada uno de los miembros de la misma familia. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo por ello. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

Otro modelo, desarrollado por el anteriormente mencionado Joan Amat, es el modelo de los cinco círculos, siendo este una ampliación del desarrollado por Davis y Tagiuri.



*Gráfico 4.3.2. El modelo de los 5 círculos. Fuente:*

En este modelo se mantienen los pilares de familia, propiedad y empresa, cambiando el sentido de este último, en el que se considera la empresa como la estrategia, la cual tiene en cuenta el mercado, los clientes, las tecnologías, etc. Por otro lado, se añaden dos pilares más, como son la gerencia, la cual considera los aspectos relacionados con la administración, y la sucesión, considerado uno de los procesos más críticos por los que pasa toda empresa familiar para seguir en manos de la familia. A continuación, se procede a dar la definición que Amat (2000) da de cada uno de los grupos:

- La Familia considera especialmente los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria y su influencia en la empresa familiar y viceversa.
- La Propiedad considera especialmente aspectos que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, a las relaciones entre los diferentes grupos accionariales, a la gestión del patrimonio y creación del valor y al funcionamiento de sus órganos de gobierno.
- La Empresa considera especialmente la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos.
- La Gestión considera, especialmente, los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva...
- Por último, la Sucesión considera, especialmente, la planificación y gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la segunda generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

Por lo tanto, en la empresa familiar pueden surgir una serie de inconvenientes y problemas derivados de mezclar distintos puestos dentro de la familia, como puede ser el intercambio de roles entre el pilar familiar, propiedad y empresa, así como la gestión, dándose el caso de ser padre, dueño, y director de la empresa.

## 5. EL CASO DE EL CORTE INGLES

### 5.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La historia de la empresa comienza en 1935, con la compra de una sastrería, de la cual se extrae el nombre que hoy en día mantiene la empresa. El siguiente punto de partida, para llegar a lo que hoy se conoce como una de las empresas familiares más exitosas de nuestro país, es la compra de un edificio en la calle Preciados, Madrid, en 1939. Lo cual, daría paso a la constitución de la sociedad El Corte Inglés por parte de Ramón Areces, junto a su tío César Rodríguez con el papel de socio y presidente.

En 1945 se realiza la reforma del edificio, con lo que se pasaría a obtener una superficie mayor de venta, ocupando 2000 m<sup>2</sup> en cinco plantas. Este fue un paso de gran importancia para llegar a lo que en nuestros tiempos podemos ver al entrar en uno de sus centros comerciales, pues surgió así la venta por departamentos.

Pasados los años y llegada la época de los 60, la empresa comienza su expansión por el país, abriendo su segundo centro en Plaza Cataluña, Barcelona, y seguido de centros en otras ciudades del territorio como Sevilla o Bilbao.

A partir de aquí, la empresa comienza una diversificación del negocio a la cual no ha renunciado todavía, y comienza a abrir sociedades o espacios dentro de sus centros, con los que cubrir una mayor parte de la demanda de productos y servicios de la sociedad. Así, la empresa crea los siguientes negocios:

- **Viajes El Corte Inglés:** En 1969 se constituye la sociedad Viajes El Corte Inglés, ofreciendo diversos servicios destinados al turismo, así como organización de eventos, convenciones, etc.
- **Óptica 2000:** Espacio creado en 1976 y con el que se pretende comercializar productos de visión y audición. En 2018 el grupo vendió Óptica 2000.
- **Hiperacor:** Surge en 1979 y reinventa el concepto de hipermercado, con secciones de textil, bazar, ultramarinos, perecederos y hostelería. En el año 2017 se produciría la fusión de El Corte Inglés e Hiperacor.
- **Correduría de seguros**
- **Informática El Corte Inglés:** En 1988 surge una nueva empresa especializada en las tecnologías de la información y la comunicación.
- **Supercor:** En el año 2000, se lanza una línea de negocio de tiendas de proximidad denominada Supercor, con la que la empresa ofrece productos de uso diario como alimentación, limpieza y perfumería de manera más próxima a la población.
- **Sfera:** Marca con la cual la empresa pone una cadena de tiendas de moda y complementos, que la empresa crea en 2002.
- **Bricor:** En 2006, El Corte Inglés inaugura su primera tienda de Bricor, dando lugar a una nueva línea de negocio especializada en el bricolaje y la decoración.

Además de estas líneas de negocio, la empresa comenzó en el año 2001 su expansión Internacional, que comenzó con su primer gran almacén fuera del territorio español en Lisboa, Portugal.

## 5.2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

El Corte Inglés es una empresa con casi 80 años de antigüedad dedicada a el comercio y la distribución, los seguros, los viajes y las tecnologías de la información. Todo ello desarrollado en sus más de 1.700 centros. De estos, solo posee centros de El Corte Inglés en Portugal, y Viajes El Corte Inglés con una mayor internacionalización, con 108 centros repartidos por Europa y América.



Ilustración 5.2.1. Centros del grupo. Fuente: página web El Corte Inglés.

La empresa cuenta con unas cifras extraordinarias, genera aproximadamente 90.000 empleos y con una afluencia de clientes anuales superior a los 700 millones, además de sus más de 370 millones de visitas en su web de compras. A su vez, más de 11.000 clientes tienen la tarjeta de fidelización de la empresa, ofreciendo así ventajas a los clientes, como financiación, pagos aplazados, etc.



Ilustración 5.2.2. Información financiera. Fuente: página web El Corte Inglés.

En cuanto a las cifras financieras, la empresa nos muestra una cifra de negocios de 15.783 millones de euros, lo que sitúa a la empresa, según la base de datos SABI, en la octava posición en el ranking de empresa de España por ingresos de explotación, a su vez es líder de su sector: (4719) Comercio al por menor en establecimientos no especializados. Además de esto, todos los resultados mostrados en el gráfico anterior nos muestran la variación de las cifras respecto al ejercicio anterior, siendo todos ellos positivos.

### **5.3. LA DIRECCION Y LA GESTION DE LA EMPRESA**

#### **5.3.1. DIRECCION**

Como se ha mencionado anteriormente, la sociedad El Corte Inglés fue fundada por Ramón Areces y su tío Cesar Rodríguez, siendo este último el primer presidente de la empresa.

Cesar Rodríguez González (1882-1966) fue el empresario, enriquecido en Cuba, fundador, mayor accionista y primer presidente de El Corte Inglés S.A., puesto en el que estuvo al frente desde la creación de la sociedad en 1940, hasta su muerte en 1966.

Antes de esto, Cesar compro junto a su primo Pepín Fernández una Sederías Carretas, lo que acabaría siendo Galerías Preciados. Pepín y Cesar tendrían las primeras disputas familiares por negocios en 1946, lo que acabaría con Cesar fuera del accionariado de Galerías Greciado, lo que acrecentó la competencia entre la empresa de su primo y El Corte Inglés.

Tal competencia fomento el crecimiento de la empresa, con acontecimientos ya mencionados, como la reforma del edificio en 1945 o la expansión de la década de los 60, bajo el mando de Cesar Rodríguez.

Ramón Areces Rodríguez (1904-1989) fue un emigrante que regreso a España en 1935, y que junto a su tío fundo El corte inglés. No fue hasta 1966, que Ramón Areces toma el cargo de presidente de El Corte Inglés tras la muerte de su tío Cesar Rodríguez, dando así paso a la 2ª generación familiar de la empresa.

Dentro de su mandato nació la tarjeta de El Corte Inglés y comenzó la expansión de la empresa mediante la diversificación, con viajes El Corte Inglés, Ótica 2000, Hipercor, Seguros El Corte Inglés e Informática El Corte Inglés. Durante este tiempo, Ramón constituyo la Fundación Ramón Areces, con el objetivo de fomentar y desarrollar la educación, la cultura y la investigación científica.

Además de sus logros como presidente de El Corte Inglés, Ramón fue nombrado doctor honoris causa en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, galardonado por la fundación Ortega y Gasset y la obtención de otra serie de insignias y medallas a sus méritos.

En 1989, con la muerte de Ramón Areces, entra en juego la 3ª generación familiar al frente de la presidencia de El Corte Inglés, siendo Isidoro Álvarez Álvarez (1935-2014) quien tomase el cargo de presidente de la empresa.

Isidoro comenzó a trabajar en la empresa familiar a los dieciocho años, a la vez de estudiaba ciencias económicas y empresariales en la Universidad Complutense de Madrid. Unos años después de terminar sus estudios fue nombrado, en 1959, consejero de la sociedad. Isidoro fue trabajando y mejorando su puesto hasta su nombramiento como presidente el 2 de agosto de 1989 por el consejo de administración de El Corte Inglés.

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

Durante su presidencia de la empresa, El Corte Inglés adquirió Galerías Preciados, se crean nuevas líneas de negocio (Supercor, Sfera y Bricor) y comienza la expansión internacional de la empresa.

La 4ª generación llegaría en 2014, tras la muerte de Isidoro Álvarez y el nombramiento de Dimas Gimeno Álvarez (1975-actualidad) como presidente. Al igual que su tío, mientras realiza sus estudios universitarios comenzó a trabajar en la empresa familiar como vendedor, al finalizarlos pasa a la dirección de la empresa, realizando su primera gran labor en la puesta en marcha en Portugal de la empresa. Hasta 2014 paso por distintos puestos de la empresa para llegar a su nombramiento como presidente de El Corte Inglés el 16 de septiembre de 2014. Durante su presidencia, surge el servicio de venta online y el servicio a domicilio de la empresa y se fusiona El Corte Inglés con Hipercon.

El 14 de junio de 2018, tras un acuerdo con los socios, Dimas abandona su cargo como presidente de la empresa, dando paso a Jesús Nuño de la Rosa.

Jesús Nuño fue así el primer presidente de la empresa que no pertenece a la familia fundadora. Llego al cargo para superar la mala etapa a la que hizo frente la empresa de la mano de su antecesor. Sin embargo, el puesto de presidente de Jesús Nuño sería efímero, dando paso al nombramiento como presidenta, el 10 de julio de 2019, de Marta Álvarez Guil.

Marta Álvarez Guil (1964-actualidad) es una de las dos hijas adoptivas de Isidoro Álvarez Álvarez (tercer presidente de la empresa), y se convierte en el quinto presidente de la sociedad y en el cuarto perteneciente a la familia fundadora.

Marta Álvarez es licenciada en derecho, y al contrario que sus antecesores familiares al frente de la empresa, no solo tiene experiencia laboral en la empresa familiar, aunque también ha tenido una trayectoria dentro de ella hasta llegar al cargo.

### 5.3.2. POSESION

Atendiendo a la que se ha mencionado como definición de empresa familiar anteriormente, se entiende que no solo la dirección y la gestión de la empresa hacen que el negocio sea familiar, también la posesión de esta puede hacer califiquemos una empresa como familiar. Una vez demostrado que la gestión de la empresa siempre ha estado al cargo de la familia fundadora, ahora se dará paso a descubrir si la posesión de El Corte Inglés sigue en manos de la descendencia de Cesar Rodríguez y Ramon Areces.

Utilizando la información extraída del informe financiero de 2017, último disponible en su web en la actualidad, el capital social de El Corte Inglés S.A. está formado por 81.144.000 acciones, a un valor nominal, a 28 de febrero de 2018, de 6 euros. Dentro del patrimonio neto de la empresa podemos encontrar, al cierre del ejercicio de 2017, 11.520.623 acciones en la cuenta de acciones propias, estas tienen un carácter transitorio para la empresa.

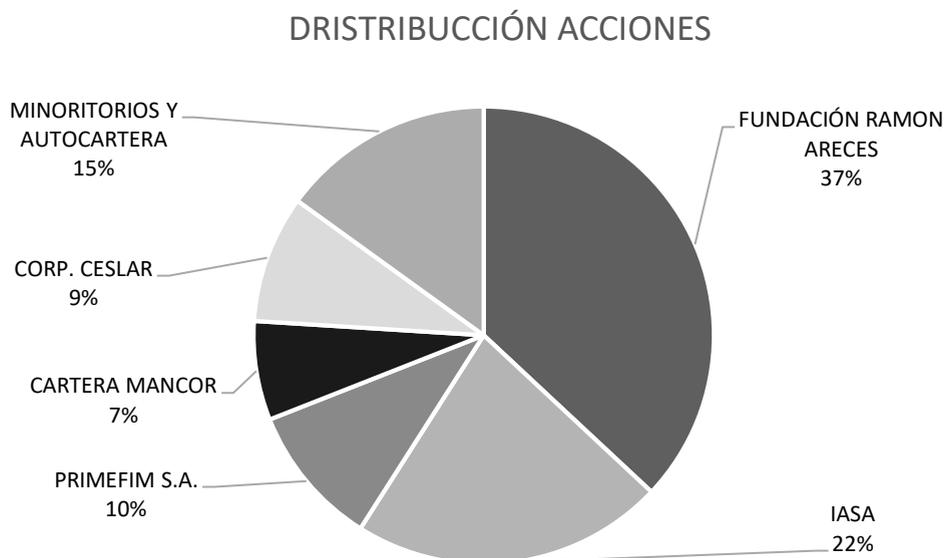


Gráfico 5.3.2.1. Accionariado de El Corte Inglés. Fuente: diversas fuentes.

En el gráfico anterior se muestra cómo se distribuyen las acciones de la sociedad. En el se pueden observar dos grandes grupos de accionistas, los cuales tienen un 59% aproximadamente del capital de la empresa. El 41% restante se divide en 4 grupos de accionistas aproximadamente equivalentes. A simple vista se puede creer que la familia fundadora de la empresa no tiene la posesión de esta, pero analizaremos cada grupo para llegar a la conclusión de si la familia tiene o no la posesión.

La fundación Ramón Areces se encuentra en posesión del 37.39% del capital de El Corte Inglés S.A., según el último informe financiero disponible. La fundación es el mayor accionista de la sociedad y, al igual que El Corte Inglés, la fundación fue creada por Ramón Areces. A la muerte de este, sin descendencia, dejó su paquete accionario a la fundación.

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

Durante los años de vida de la fundación, esta ha sido controlada por mismos que dirigen El Corte Inglés S.A. Si analizamos los órganos de gobierno de la fundación, podemos encontrar una serie familiares descendientes del fundador de El Corte Inglés, como son Marta Álvarez Guil, actual presidenta de El Corte Inglés, Cristina Álvarez Guil, hermana de la anterior, y Dimas Gimeno Álvarez, anterior presidente de la empresa.

Por la parte del segundo mayor accionista de El Corte Inglés, se encuentra la cartera de valores IASA, con 22.18% de participación. La compañía está controlada en su totalidad por los descendientes del fundador de El Corte Inglés. En un 69% por las hermanas Marta y Cristina Álvarez Guil, siendo estas las herederas de su padre Isidoro Álvarez Álvarez. En la otra parte, el 31% restante, se sitúa en manos del expresidente de El Corte Inglés Dimas Gimeno Álvarez, acompañado por su Madre María Antonia Álvarez y su tío Cesar Álvarez.

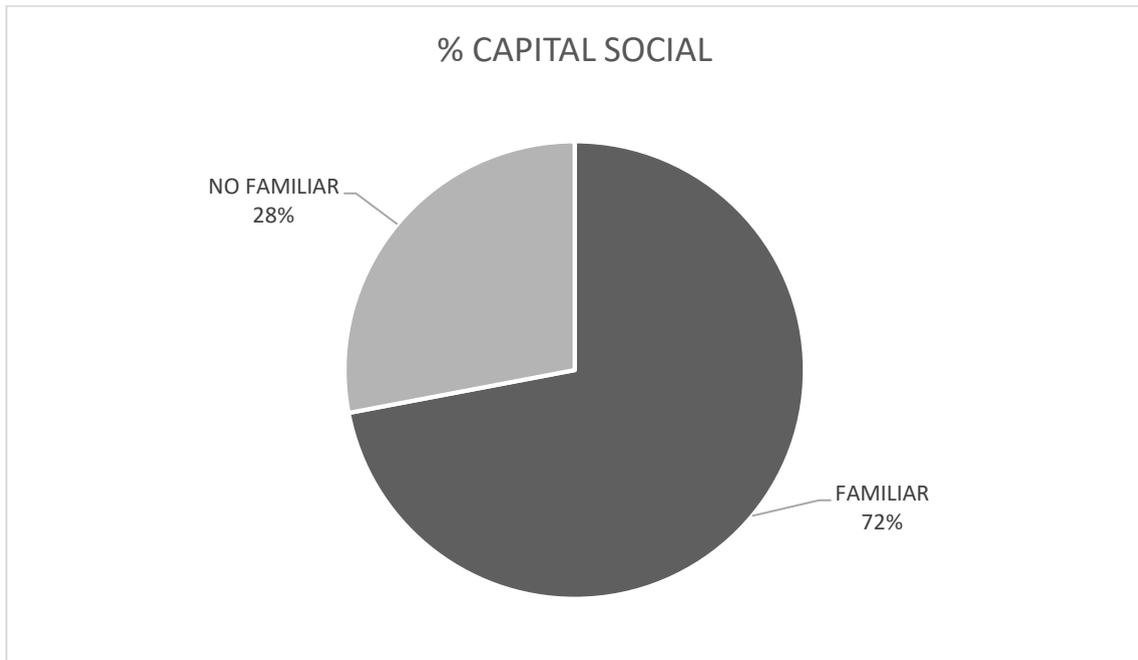
En el tercer puesto, y siendo este el único participante de la sociedad se encuentra Primefin S.A. Esta sociedad luxemburguesa ha obtenido su participación recientemente, tras la consecución de un contrato, en el que PrimeFin realizó un préstamo de 1.000 millones de euros a El Corte Inglés el 13 de Julio de 2015, convertible obligatoriamente en acciones a la finalización de este. La participación de esta es del 10% del capital social. El accionista recibió un 2.25% más del capital en concepto de acciones de las cuales se deshizo ejecutando su opción de venta por 75 millones de euros.

La sociedad se encuentra en manos del qatari Hamad bin Jassim bin Jaber al Thani, perteneciente a la familia real qatari y ex ministro de su país. Esta no es la única gran inversión del jeque, pues está relacionado con la compra de la familia real de Qatar de los míticos edificios de Harrods o The Shard en Londres, al igual que se le relaciona con One Hyde Park, el edificio de apartamentos más caro del mundo.

La corporación Ceslar está en posesión de un 9% del capital social de El Corte Ingles. Esta se encuentra en manos de la familia Areces Galán, y está formada por los cinco hijos de Luis Areces Rodríguez, hermano del fundador de la empresa, quien dejó su porcentaje del capital en manos de sus hijos tras su muerte en 2013.

La cartera Macor es una sociedad limitada formada por la familia García Peña, apellidos que podrían no relacionarse con la familia fundadora, pero descendientes de María Rodríguez González, hermana de Cesar Rodríguez González y tía de Ramon Areces Rodríguez, ambos fundadores y presidentes de la entidad. La sociedad está formada por cuatro hermanos y tiene en su posesión del 7% del capital social de El Corte Ingles.

Por último, encontramos la autocartera y accionistas minoritarios con un 15% aproximado de las acciones que forman el capital social de la empresa. Empezando por la autocartera, haciendo una regla de tres con los datos de acciones del primer párrafo, esta representa el 14% aproximadamente del capital. Para terminar, el restante 1% estaría formado por los socios minoritarios, como son los trabajadores y directores con acciones de la propia empresa.



*Gráfico 5.3.2.2. Distribución del capital social en familiar o no familiar. Fuente: diversas fuentes.*

Atendiendo a todo esto, se entiende claramente que la mayoría de las acciones de la empresa está en manos de la familia fundadora, con un 72% del control de esta, a excepción de la autocartera de la empresa, los accionistas minoritarios y la sociedad PrimeFin que representan el 25% restante.

### 5.4. PROBLEMATICAS DE LA EMPRESA

A lo largo de su historia, como la mayoría de las empresas familiares, El Corte Inglés como entidad y los descendientes del fundador se han enfrentado a una serie de problemas y dificultades, como pueden ser las disputas familiares o los baches financieros. A su vez, la empresa ha pasado por una gran cantidad de sucesiones, un gran hito teniendo en cuenta que según los datos del IEF, solo el 2% de las empresas llegan a la 4ª generación. En este punto se tratará de exponer algunos de ellos siguiendo el modelo de los cinco círculos, ya comentado anteriormente.

Para comenzar, se expondrá una de las disputas familiares que afecta al círculo de la familia. Esta comienza con la muerte de Isidoro Álvarez, 3º presidente de El Corte Inglés, y en 2014 y se alarga en el tiempo hasta la actualidad. Durante este intervalo temporal la disputa familiar entre Dimas Gimeno y las hermanas Álvarez Guil ha ido apareciendo en los distintos medios de prensa, y siendo disputada en los tribunales por un sinnúmero de demandas. Algunas de estas demandas son:

- Demanda interpuesta por Dimas Gimeno tras su destitución como presidente de la empresa. Esta fue retirada por el mismo Dimas tras un acuerdo de 8.5 millones de euros a cambio de su cese al frente de la empresa.
- La demanda presentada por María Antonia Álvarez, hermana de Isidoro y madre de Dimas, contra la adopción de su hermano hacia las hermanas Álvarez Guil, siendo esta desestimada por el juez.
- Otra es la demanda, también presentada por María Antonia, que impugna el testamento de Isidoro Álvarez. El motivo de esta es la herencia de la gestión de la cartera de valores IASA.

Como es obvio, todas estas disputas afectan al ámbito familiar, pero vienen provocadas por el eje central del modelo, la sucesión. En cierto modo, también han afectado a la gestión de la empresa, de la cual tuvo que salir la indemnización a Dimas Gimeno tras su cese, o en el supuesto de que la demanda contra la adopción hubiera sido aceptada, posiblemente Marta Álvarez no sería la presidenta en la actualidad.

Otros problemas a los que ha tenido que hacer frente la sociedad a lo largo de su vida, hacen referencia a la gestión, y vienen provocados por graves dificultades económicas. Entre estas dificultades económicas esta la excesiva deuda de la compañía, de la cual tuvo que refinanciar 3.650 millones de euros, no siendo esta la primera vez que lo hace, pues en 2013 refinanció una deuda de 4.900 millones de euros. Esta problemática va en decremento desde el ejercicio de 2014, una prueba de esto es la evolución de los beneficios de la empresa.

Además de su excesiva deuda, otros errores en la gestión pueden afectar en el futuro a la empresa. Actualmente la empresa se enfrenta a las comunidades autónomas de Asturias, Aragón y Cataluña por el impuesto sobre grandes establecimientos comerciales (IGEC). Las estimaciones predicen que el posiblemente pago de los mismos alcancen los 119 millones de euros aproximadamente, en torno a un 46% del beneficio neto del último ejercicio de la empresa.

Otro claro ejemplo de la mala gestión es el centro comercial Arroyosur, situado en Fuenlabrada (Madrid). Este centro abrió en 2007, después de una inversión de 200 millones de euros, y era el más grandes de los centros de El Corte Inglés.

Poco después de una década la compañía ha cerrado el centro, una excesiva inversión para una utilización tan corta en el tiempo.

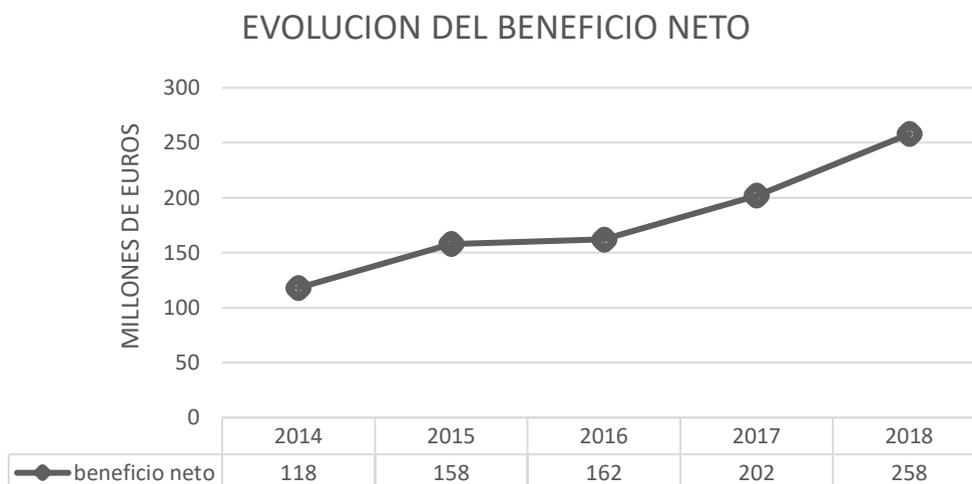


Gráfico 5.4.1. Evolución del beneficio neto. Fuente: expansión.com

Estos problemas también pueden afectar al círculo de la propiedad. Por un lado, las disputas vienen dadas por las pretensiones de los familiares de controlar un mayor porcentaje de la sociedad. Por el otro lado, los problemas financieros que se presentaron en la sociedad afectaron en gran medida a la propiedad accionarial, pues en la búsqueda de liquidez para hacer frente a la deuda, pactaron un crédito, anteriormente mencionado, convertible en acciones.

Por último, está el círculo de la empresa, el más amplio de los cinco, pues como su definición dice intervienen en él la competencia, el mercado, los recursos, etc. Para su explicación y, a la vez, mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa se procede a un análisis estratégico de la empresa.

## 6. ANALISIS DE LA EMPRESA

### 6.1. ANALISIS PRIMARIO

En este punto se va a analizar la razón de ser de la empresa, además de revisar tanto la misión como la visión y los objetivos. Intentado con ello definir su campo de actividad, identificando sus capacidades esenciales, sus valores, sus creencias, su filosofía, etc., así como determinar el gobierno de la empresa y la responsabilidad social corporativa de esta.

La misión del grupo El Corte Inglés es ofrecer al cliente cualquier producto o servicio que pueda demandar.

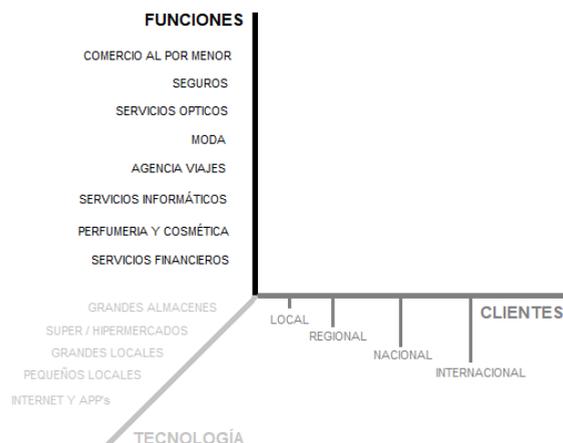
- Ofreciendo el mejor servicio al cliente, con una atención personalizada.
- Así como un amplio y variado surtido de la mejor calidad.
- Especializándose en los diversos servicios que ofrece.
- Ofreciendo una garantía de sus productos y servicios con los que obtener la confianza el cliente.

La visión de la empresa es ser un referente empresarial.

- Con la innovación como una de sus mayores prioridades.
- Apostando por la tecnología, a la par de nuevas alianzas, líneas de negocio y servicios.
- Compartiendo su compromiso ético con sus proveedores, los cuales tienen que cumplir un código de conducta.
- Manteniendo una responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad.

Por lo cual, la empresa tiene una misión amplia y una visión con un horizonte temporal a largo plazo, la cual requiere un esfuerzo y un compromiso por parte de la empresa, así como de todos los que la forman.

En cuanto al campo de la actividad de la compañía, esta se centra en la comercialización al por menor, a la vez que ofrece una serie de servicios de calidad. Sin embargo, a excepción de su servicio de viajes, la empresa no ha expandido su ámbito internacional en gran medida.



Si observamos las variables que definen el campo de actividad de una empresa, se observa que el ámbito funcional del grupo es amplio, que el ámbito tecnológico se podría dividir en dos grandes grupos, físicos y online, los primeros divididos en diversos tamaños y utilizados para distintas líneas de negocio. Por último, los clientes, es necesario matizar que no todas sus funciones están cubiertas al mismo nivel de internacionalización.

Si relacionamos los diferentes ámbitos, cada función de la empresa se interrelaciona con un nivel de tecnología y un grupo de clientes.

- El comercio al por menor, por ejemplo, se puede dar en todos los niveles tecnológicos, ofreciendo este servicio en sus grandes almacenes de El Corte Inglés, en los hipermercados hipercor, o en locales de diversos tamaños y más cercanos a los clientes por medio de supercor. Además de esto, el grupo vende sus productos por medio de su página web o su app. En cuanto a los clientes, El Corte Inglés como grandes almacenes esta representada en el extranjero, con centros en Portugal. Por otro lado, aunque se pueda considerar nacional porque se encuentra por toda la geografía del país, los supermercados supercor son los más pequeños y cercanos al cliente, pudiendo considerarlos de nivel local.
- Por otro lado, el ejemplo con el ámbito de clientes mas amplio es la agencia de viajes, la cual tiene presencia en diversos países extranjeros, principalmente en la zona sudamericana. En cuanto a las herramientas utilizadas para su servicio, encontramos el servicio online y los pequeños locales, o en pequeñas zonas localizadas en sus centros comerciales.

En otro punto del análisis, nos encontramos con la estructura organizativa del grupo, bajo el mando de la presidenta del consejo de administración. Esta figura se encuentra respaldada por el vicepresidente y el secretario. En la última escala se encuentran los 10 consejeros del órgano de gobierno. Estos últimos tienen distintas funciones dentro del grupo, por ejemplo, Carlota Areces Galán es la representante en el gobierno de la Corporación Ceslar, o Jesús Nuño de la Rosa, anterior presidente y ahora consejero, es el presidente de la filial Viajes El Corte Inglés, la cual tiene su propio organigrama con consejero delegado y consejeros no delegados.

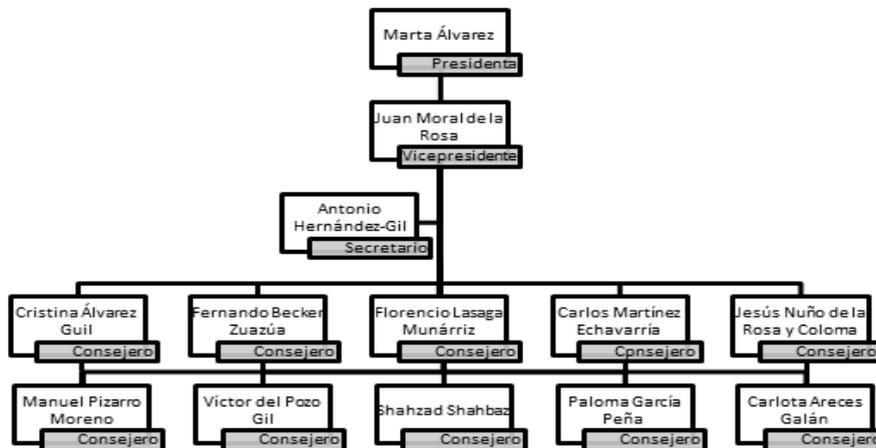


Gráfico 5.5.1.2. Gobierno corporativo. Fuente: página web El Corte Inglés

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

Para terminar este punto del análisis, se tratará la responsabilidad social corporativa (RSC). El modelo de RSC por el que se decantan las empresas de su Grupo busca construir un marco de referencia que le permita seguir potenciando y desarrollando una actuación social y medioambiental responsable por parte de su Dirección, empleados, proveedores, accionistas, clientes y demás grupos de interés, que le sitúe en el lugar de liderazgo que le corresponde como empresa de interés público.

La RSC de la compañía se basa en el Código Ético de El Corte Inglés, que establece los principios generales y específicos de actuación de las empresas del grupo, en cuanto a sus empleados, proveedores y grupos de interés. La Política de RSE El Corte Inglés, S.A. y las empresas de su Grupo se fundamenta en una serie de principios como son el cumplimiento de sus compromisos, así con de las leyes, mantener practicas de buen gobierno y el desarrollo de las capacidades de sus trabajadores por medio de la formación, la promoción profesional, etc., la transparencia en la comunicación, la lucha contra la corrupción o el fraude y la conservación del medioambiente.

Estos principios se basan en los ámbitos económico, social y medioambiental, y se centran en la consecución de cinco compromisos:

- Equipo comprometido: considerando a sus empleados colaboradores estratégicos e imprescindibles para su ejercicio. Comprometiéndose a ofrecerles un buen entorno laboral, y a fomentar su promoción y formación permanente, partiendo de garantizar a sus empleados un puesto de trabajo digno y seguro.
- Compromiso con el cliente: Buscar la satisfacción del cliente en un entorno adecuado, velando por su bienestar y seguridad, obteniendo una calidad en el servicio.
- Compromiso con la cadena de valor: forjando una intensa colaboración a largo plazo con todas las personas y empresas que participan de su cadena de valor. Con todas ellas comparte la garantía de la calidad, el compromiso por la innovación y la necesidad de anticiparse a la satisfacción de nuevos requerimientos de los clientes.
- Compromiso con el medio ambiente: minimizando el consumo de los recursos para contribuir a la reducción de los efectos del cambio climático. Así como preservar la biodiversidad.
- Compromiso con la sociedad: Armonizar las actividades del grupo y sus filiales en los lugares en los que opera con las distintas realidades sociales, lingüísticas y culturales que en ellos existan. Impulsando proyectos de acción social y apoyando la promoción y la conservación del patrimonio cultural y artístico de los territorios en los que se localiza la empresa.

Asimismo, como firmante del Pacto Mundial de Naciones Unidas, El Corte Inglés, S.A. y las empresas de su Grupo, en su ejecución empresarial y través de su Política de RSC, también incorpora el compromiso de trabajar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible adoptados el 25 de septiembre de 2015 en la Asamblea de las Naciones Unidas.

## 6.2. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno se define como el conjunto de factores externos a la empresa que influyen sobre sus decisiones y resultados y que ésta no puede controlar.

Mediante el siguiente análisis de Pestel, se va a diagnosticar la situación actual y futura para localizar amenazas y oportunidades del entorno general.



Gráfico 5.5.2.1. Análisis de Pestel. Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se analiza cada uno de los puntos mostrados en el gráfico, en el orden que aparecen en el anterior:

- Si nos fijamos en los acontecimientos en el último año, la moción de censura al presente Rajoy, las elecciones y la no formación de gobierno tras estas, sitúan a España en una crisis política, sitúan al país en una situación de inestabilidad política que no favorece la imagen del país.
- Desde 2014, los gastos del Estado en pensiones, seguridad ciudadana, sanidad, educación, cultura, justicia, etc., han aumentado, pero no han llegado en muchos de los casos a los niveles anteriores a la crisis económica.
- Al igual que las cifras anteriores, el PIB anual de España ha ido creciendo desde 2014, aunque parece que este crecimiento se va poco estancando, siendo las variaciones del PIB en 2016, 2017 y 2018 de 3,2%, 3% y 2,6% respectivamente.

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

- En cuanto a los ciclos económicos del país, los dos puntos anteriores muestran que España está en un ciclo de crecimiento tras una de las peores crisis mundiales.
- A pesar de que la población mundial ha tenido un crecimiento constante a lo largo del tiempo, con la llegada de la crisis a España la tasa de crecimiento demográfico se ha reducido, siendo esta de 1,9% en 2007 y de -0,3% en 2013, en la actualidad se ha estabilizado en torno al cero.
- En lo que concierne a El Corte Inglés, los cambios de estilo de vida favorecen gran parte de su línea de negocio, con el aumento de la importancia a la estética y la moda, sin embargo, la aparición de nuevas tecnologías como los smartphones, han favorecido que la clientela tenga en su mano muchos lugares en los que comprar sin moverse de casa.
- Según el informe de 2018 del centro mundial de la competitividad España se encuentra en el puesto 28 mundial en infraestructura tecnológica. Esto muestra que el país es avanzado en cuanto la información, la comunicación y la innovación.
- La situación geográfica española no es la mejor para la relación con Europa por carretera, estando conectado solo con dos países comunitarios, sin embargo, las vías de comunicación terrestres dentro del área en el que la empresa desarrolla su principal actividad, España y Portugal, son excelentes. Por otro lado, los puertos marítimos, y su cercanía a África favorece la importación de productos del resto de continentes.
- En 2018 España llegó a tener el precio más caro de la luz en Europa. Esto no es un dato que favorezca la inversión de las empresas en España. Si nos ponemos en el lugar de la empresa, el coste de la electricidad de todos sus centros puede suponer un gran coste que lastre los beneficios en comparación con competidores extranjeros.
- La política medioambiental no es uno de los factores más claves en la empresa. Además, la política seguida en España no es de las más duras, pues la comunidad europea abrió en 2018 treinta expedientes por sanciones medioambientales a España. Por el otro lado, esta puede endurecerse duramente para llegar a los objetivos marcados por la UE.
- En cuanto la defensa de la competencia, el Estado español no es muy estricto en la entrada a nuevas empresas en el mercado. El último ejemplo es la planificación de Aliexpress de entrar en el mercado offline español, con la posible apertura de sedes físicas, al igual que viene haciendo otra empresa china como Xiaomi.
- La calidad laboral en España no favorece a los empleados, pero si a las empresas. Según los estudios, el 73% de los jóvenes tiene un trabajo temporal, esto sumado al salario mínimo interprofesional (SMI) español, muy por debajo del SMI de otros países europeos como Alemania, Francia o Reino Unido favorece a los empresarios.

Una vez analizado el entorno general, se recurrirá al modelo de las cinco fuerzas de Porter para estudiar el entorno específico.

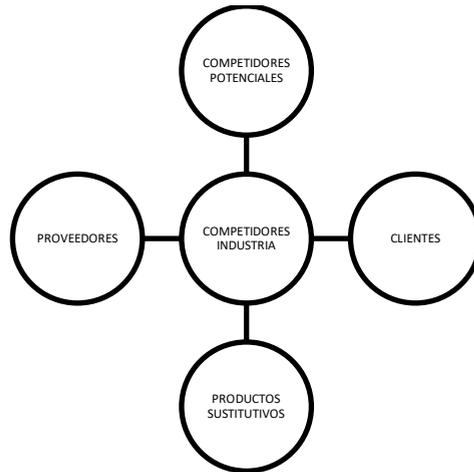


Gráfico 5.5.2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En primer lugar, la competencia actual que tiene El Corte Inglés es alta debido a la diversificación de negocios, que la hace tener competidores directos en cada negocio del grupo. Ejemplo de los diversos competidores son Inditex, Halcón viajes, Mercadona, etc.

Para superar la lucha de los mercados, y hacer de El Corte Inglés una empresa rentable, se ha seguido en la mayor parte de sus negocios una estrategia de diferenciación, una idea muy diferente a las seguidas por la mayor parte de sus competidores.

En segundo lugar, los competidores potenciales de la empresa de hace unos pocos años atrás se están convirtiendo actualmente en competidores de la industria. El desarrollo de la tecnología ha permitido acceder al mercado a empresas ya consolidadas como Amazon, o que se están consolidando como Aliexpress. Esta última empresa china está planteándose el desarrollo de tiendas físicas, idea posiblemente causaría algún caño en la cuota de El Corte Inglés dentro del mercado nacional, pero que tiene unas mayores barreras de entrada, entre ellas el elevado coste de los espacios físicos.

Para continuar, en tercer lugar, se encuentran los productos sustitutos. Hay gran cantidad de productos sustitutos a los que El Corte Inglés comercializa, cumpliendo las mismas necesidades de los clientes, pero en el mayor de los casos no con las mismas calidades. Un ejemplo claro es Inditex, cualquier prenda que comercialice esta empresa es un sustituto de las comercializadas por El Corte Inglés, pero no tienen ese nivel de diferenciación que prendas de marcas como Calvin Klein, Carolina Herrera, etc., que El Corte Inglés tiene disponibles en sus centros.

Como últimas fuerzas de Porter se encuentra el poder de negociación de proveedores y clientes. La concentración de ambos es baja, Los volúmenes de compra a proveedores son altos y bajo por parte de los clientes. Los productos son diferenciados por las dos partes. Y tanto para proveedores como clientes existen productos sustitutos.

### 6.3. ANÁLISIS INTERNO

Para comenzar el análisis interno, se realiza un breve resumen de la identidad de la empresa:

- Edad: 79 años
- Tamaño: Gran empresa. 90.000 empleados aproximadamente.
- Campo de actividad: comercio y la distribución, los seguros, los viajes y las tecnologías de la información.
- Tipo de propiedad: 81.144.000 acciones a valor nominal de 6 euros.
- Ámbito geográfico: Internacional, mayor parte de negocios en el territorio nacional
- Estructura Jurídica: Sociedad anónima

A continuación, se analizará el perfil estratégico de la empresa, en función a la valoración de una lista de variables.



Gráfico 5.5.3.1. Perfil estratégico. Fuente: elaboración propia

El 69% de las personas que dice haber comprado por internet reconoce haber comprado en Amazon, así la compañía ha conseguido tener un 20% del e-commerce mundial. Por el otro lado El Corte Inglés se estima que solo tiene el 1,5% del e-commerce en España, pero tiene otros sectores como el de la moda, en el que supera a la gran empresa Inditex, o la alimentación es la séptima empresa en ventas en España y la líder en en viajes

El Corte Inglés tiene todo el respaldo de una marca con más de 75 años de historia ofreciendo productos y servicios de calidad, siendo la 5 marca en el ranking de marcas españolas. Por el otro lado, Amazon fue denominada la marca más valiosa del mundo por delante de empresas como Apple o Google según el estudio Brand Finance Global 500.

## SERGIO LASTRA GILES

Amazon ha vendido 63,400 millones de dólares en el segundo trimestre, alcanzando así el segundo trimestre con más ventas de su historia. Además, la empresa espera un crecimiento de entre el 17 y el 24%. El corte inglés obtuvo una cifra de negocios de 15.9 millones de euros al cierre del ejercicio 2017, creciendo respecto al año anterior.

En cuanto al control de calidad, la empresa americana se ha comprometido a mejorar su sistema de calidad, pues se han detectados elevados niveles de toxicidad en productos de colegio para niños. Por el otro lado, El Corte Inglés desarrolla controles, auditorías y ensayos en gran parte de sus productos. Así como sigue un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 certificado por AENOR.

La solvencia de El corte Inglés no es buena, en su informe financiero se recoge que su pasivo corriente es superior a su activo corriente, por lo cual será difícil que haga frente a sus deudas a corto plazo. Sin embargo, en Amazon a finales de 2018 muestra una deuda sobre su patrimonio en torno al 2%.

El trabajo de I+D toma especial relevancia en Informática El Corte Inglés donde la investigación y búsqueda de nuevas soluciones son su razón de ser. Durante el ejercicio 2017 se ha continuado desarrollando cinco proyectos, La innovación cruzada entre las empresas del Grupo ha permitido también que en 2017 hayan presentado un nuevo servicio que mejora la atención óptica. Amazon dedica grandes esfuerzos a la innovación, ejemplos de ello son los dispositivos Alexa, fire tv, u otras herramientas para la mejora de su servicio como los Amazon lockers o el sistema robotizado en su centro logístico.

Ambas empresas siguen una estrategia de asegurar la estabilidad laboral a sus empleados, En Amazon el 80% de los empleados que comenzó a trabajar en el centro logístico de España continúa trabajando en él. El corte inglés mantiene al 87% de sus trabajadores con contratos fijos.

El corte inglés ha dado formación a 355000 empleados durante el ejercicio 2017, destinando 22 millones de euros. Amazon desarrollo el Career Choice, un programa en el que la compañía paga el 95% de la matrícula a sus empleados que quieran obtener títulos. Otro programa gratuito de formación es Career Skills y desarrollo que los empleados tienen desde el primer día de trabajo.

La estructura organizativa de el corte inglés está estructurada bajo un consejo de administración del grupo, a parte cada empresa del grupo tiene su propia estructura. Por el contrario, Amazon sigue una estructura en la que se encuentra el empresario y fundador Jeff Bezos y por debajo nueve consejeros, cada uno con una función, como desarrollador empresarial, gestión digital, recursos humanos, etc.

### 6.4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

La realización del diagnóstico estratégico se basará en el análisis DAFO y la matriz BCG. En ellos se verán las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus oportunidades y amenazas y se analizarán las distintas líneas de negocio del grupo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Imagen de marca Atención el cliente Calidad producto y servicio Diversificación	Precios elevados Excesiva dependencia al mercado español
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Potencial mejora online Expansión internacional	Nuevos competidores

Tabla 5.5.4.1. Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia

En la tabla anterior se puede observar como la empresa tiene más fortalezas que debilidades. Por un lado, una de sus debilidades, los precios elevados, es causada por una de sus fortalezas, la calidad de los productos y servicios. Por el otro lado, la excesiva dependencia al mercado español se puede combatir con una de sus oportunidades, la expansión internacional. Además de sus debilidades, los nuevos competidores son una amenaza para la empresa, las nuevas formas de negocio como la de Amazon o Aliexpress, con mayor comodidad para los clientes, así como precios más bajos, puede decantar la balanza a favor de los competidores. Esta amenaza podría contrarrestarse en gran medida con la otra oportunidad de la empresa, la mejora online.

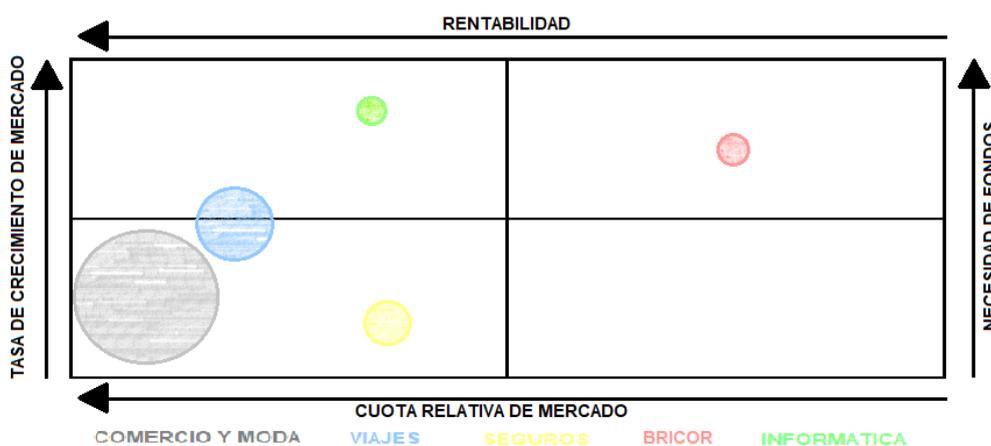


Gráfico 5.5.4.1. Matriz BCG. Fuente: Elaboración propia

Comenzando por su actividad principal, tanto el comercio como la moda fueron las primeras actividades realizadas por El Corte Inglés. Estas actividades se sitúan como vacas lecheras de la empresa, alta cuota de mercado y crecimiento lento. Son la mayor fuente de ingresos del grupo.

Viajes El Corte Inglés no supone un porcentaje tan mayor de negocio dentro del grupo, pero tiene una tasa de crecimiento superior al comercio. Además, presenta una alta rentabilidad, pero con una cuota de mercado menor que el comercio, pues por el contrario viajes El Corte Inglés tiene competidores más directos, como Halcón viajes.

La correduría de seguros de la compañía tiene una alta cuota de mercado, así como alta rentabilidad. Esto viene dado a que la propia empresa no realiza los seguros, si no que colabora con compañías como AXA, Allianz o Mapfre.

La línea de bricolaje de la empresa fue la última en llegar a su diversificada línea de negocios, por ello tiene una alta necesidad de recursos con la que lograr una tasa de crecimiento de mercado alta. En la actualidad su cuota de mercado es baja y su rentabilidad negativa.

Por último, Informática El Corte Inglés tiene una elevada cuota de mercado dentro del sector y una buena rentabilidad, pero la continua evolución de la tecnología puede aumentar la tasa de crecimiento de la empresa si en ella se depositan los recursos necesarios.

## **6.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

El Corte Inglés posee una ventaja competitiva en diferenciación de productos. Esto les permite situarse en una posición privilegiada respecto a sus competidores.

Ventaja en diferenciación: tiene unas líneas de productos más extensas que sus competidores ya que ofrece más alternativas a la hora de adquirir sus productos.

La ventaja en diferenciación es la que se implantó en sus inicios, y que ha ido evolucionando a lo largo de su crecimiento, ya que ha ido aumentando los servicios dentro de su actividad.

Las ventajas competitivas que la empresa propone dentro de la diferenciación es la calidad superior de los productos con los que satisface a sus clientes, para así diferenciarse de la competencia y buscar con ello crear nuevos mercados.

Por otra parte, la capacidad de satisfacción a sus clientes lo proporcionan a través de diferentes canales formales considerando como grupo de interés a todo colectivo social que se ve afectado por la actividad de la empresa, ahora o un futuro, y que, de manera legítima, esto pueda afectar a la actividad de la empresa.

En cuanto a la estrategia basada en la industria, con el objetivo de analizar las estrategias adoptadas en las distintas industrias, fundamentalmente en base a su grado de madurez, El grupo El Corte Inglés se encuentra en una industria madura.

Para sobrevivir en ella, aparte de su ventaja competitiva mediante la diferenciación, la empresa ha optado a lo largo del tiempo por una estrategia de diversificación, invirtiendo sus beneficios generados en su actividad principal su irrupción en distintos sectores ya mencionados anteriormente, como los viajes, los seguros, etc.

## 7. CONCLUSION

El objetivo último de este proyecto es el de destacar que una empresa no solo es familiar por la total posesión y dirección de la empresa por parte del empresario o de sus descendientes.

Como la propia definición, dada durante el estudio de empresa familiar, dice, una empresa se considera familiar si cumple alguno de las características anteriormente dadas.

En la empresa utilizada como ejemplo de empresa familiar con éxito a lo largo del tiempo, se observa que, como empresa no cotizada, se la aplican tres requisitos de los cuatro existentes para considerarla familiar. En este caso, la empresa cumple todos cada uno de ellos, aun sin ser necesario, teniendo la mayoría de los votos, tanto directos como indirectos, así como descendientes del fundador y empresario primero siguen en puestos de dirección en la actualidad.

Además de esto, El Corte Inglés, con las dificultades propias de cualquier empresa, ha superado límites estadísticamente establecidos en cuanto a la duración de la empresa en manos de la familia, pues como se dijo anteriormente, solo el 2% de las empresas familiares llegan a la 4ª generación.

Todo esto lo ha logrado superando dificultades extremas en cuanto a los pilares fundamentales de la empresa familiar en torno a las sucesiones y la propiedad de esta, así como al deseo de dirección y control.

Desde otro punto de vista, la empresa ha hecho frente a graves problemas económicos en la última década. En la actualidad esta ha aumentado sus beneficios y reducido su deuda, aunque mantiene graves problemas de solvencia, con un mayor pasivo corriente que activo corriente, lo que indica que tendrá dificultades para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Apuntes asignatura dirección estratégica, UNICAN 2018.

Informe financiero El Corte Inglés S.A. 2017.

Red de cátedras de la empresa familiar.

José Luis Ronquillo (2006): Administración básica de la empresa familiar

Renato Tagiuri, John Davis (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm” (“Atributos bivalentes de la empresa familiar”),

IEF (2018): Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar.

IEF (2017): Empresa familiar: análisis estratégico.

IEF (2016): La Empresa Familiar en España (2015)

J.C. Casillas (2014): La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones.

J. Cuartas (1996): Biografía de El Corte Inglés.

J.M. Amat, (2004): La continuidad de la Empresa Familiar.

F. Neubauer y A. G. Lank (1999): La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure.

Enlaces web:

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>

<https://www.aboutamazon.es/>

<http://www.rah.es/>

[https://elpais.com/economia/2018/05/02/actualidad/1525282195\\_377522.html](https://elpais.com/economia/2018/05/02/actualidad/1525282195_377522.html)

<https://www.cronicaeconomica.com/pelea-familiar-en-el-corte-ingles-2577.htm>

<https://www.noticiasdegipuzkoa.eus/2018/06/15/economia/la-guerra-en-el-corte-ingles-acaba-con-qimeno-fuera>

<https://www.farodevigo.es/economia/2018/05/07/guerra-familiar-timon-corte-ingles/1886742.html>

[https://www.eldiario.es/economia/Guerra-Corte-Ingles-Isidoro-Alvarez\\_0\\_806669568.html](https://www.eldiario.es/economia/Guerra-Corte-Ingles-Isidoro-Alvarez_0_806669568.html)

## ESTRATEGIA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ANALISIS DE EL CORTE INGLES

<https://eldebatedehoy.es/economia/el-corte-ingles/>

[https://elpais.com/economia/2019/03/08/actualidad/1552058293\\_576249.html](https://elpais.com/economia/2019/03/08/actualidad/1552058293_576249.html)

<https://www.mil21.es/seccion/12/crisis-el-corte-ingles/>

<https://www.diariosur.es/economia/empresas/corte-ingles-herencia-lazos-familiares-20180615235840-ntrc.html>

<https://www.merca2.es/el-corte-ingles-galerias-preciados/>

<https://www.computing.es/mercado-ti/noticias/1107161046401/iecisa-factura-6674-millones-ultimo-ejercicio.1.html>

<https://okdiario.com/economia/corte-ingles-vende-mas-moda-espana-que-inditex-3337751>

[https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190725/amazon-alcanzo-segunda-cifra-ventas-segundo-trimestre/416459662\\_0.html](https://www.elespanol.com/economia/empresas/20190725/amazon-alcanzo-segunda-cifra-ventas-segundo-trimestre/416459662_0.html)

<https://www.infobae.com/america/eeuu/2019/05/09/amazon-mejora-el-control-de-calidad-sobre-toxicidad-de-productos/>

<https://www.revistabyte.es/actualidad-byte/amazon-marca-mas-poderosa-del-mundo/>

<https://es.stock-analysis.net/NASDAQ/Empresa/Amazoncom-Inc/Ratios/Solvencia>