



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL: EL CASO DE EL CORTE INGLÉS Y EL GRUPO EROSKI

BUSINESS GROWTH STRATEGIES: THE CORTE INGLÉS AND EROSKI GROUP CASE



Ana Domínguez Castro

2013

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2012 / 2013

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
EMPRESARIAL: EL CASO DE EL CORTE
INGLÉS Y EL GRUPO EROSKI**

**BUSINESS GROWTH STRATEGIES: THE
CORTE INGLÉS AND EROSKI GROUP CASE**

Realizado por la alumna Dña. Ana Domínguez Castro

Tutelado por la Profesora Dña. Laura Cabeza García

León, a 10 de Diciembre de 2013

1. ÍNDICE GENERAL

1. Resumen (Abstract)	1
2. Introducción.....	2
3. Objetivos del estudio y metodología empleada	3
3.1. Objetivos	3
3.2. Metodología	4
4. Crecimiento empresarial: direcciones y métodos de desarrollo	5
4.1. Introducción.....	5
4.2. La estrategia empresarial	7
4.3. Las direcciones de desarrollo	10
4.3.1. Estrategia de expansión.....	11
4.3.1.1. Penetración en el mercado	11
4.3.1.2. Desarrollo de productos	12
4.3.1.3. Desarrollo de mercados: la internacionalización	13
4.3.2. Estrategia de diversificación	15
4.3.2.1. Diversificación relacionada.....	17
4.3.2.2. Diversificación no relacionada o conglomerada.....	19
4.3.3. Estrategia de integración vertical	21
4.3.4. Reestructuración de la cartera de negocios	23
4.4. Los métodos de desarrollo.....	25
4.4.1. Desarrollo o crecimiento interno de la empresa.....	25
4.4.2. Desarrollo externo de la empresa.....	25
4.4.2.1. Fusiones y adquisiciones.....	27
4.4.2.2. Cooperación entre empresas	32
5. El Corte Inglés y el Grupo Eroski: estrategia de crecimiento empresarial.....	39
5.1. Introducción.....	39
5.2. El Corte Inglés: historia, misión y empresas del grupo.....	40
5.2.1. Historia y misión de El Corte Inglés	40
5.2.2. Empresas del grupo.....	44

1. ÍNDICE GENERAL (continuación)

5.3. El Corte Inglés: direcciones de desarrollo.....	53
5.3.1. El Corte Inglés: estrategia de expansión	53
5.3.2. El Corte Inglés: estrategia de diversificación	54
5.3.3. El Corte Inglés: estrategia de integración vertical	55
5.3.4. El Corte Inglés: estrategia de reestructuración empresarial.....	56
5.4. El Corte Inglés: métodos de desarrollo.....	57
5.4.1. Desarrollo o crecimiento interno.....	57
5.4.2. Desarrollo o crecimiento externo	58
5.4.2.1. Fusiones y adquisiciones	58
5.4.2.2. Acuerdos de cooperación.....	59
5.5. El Grupo Eroski: historia, misión, y empresas del grupo.....	61
5.5.1. Historia y misión del Grupo Eroski	61
5.5.2. Empresas del grupo	64
5.6. El Grupo Eroski: direcciones de desarrollo.....	68
5.6.1. El Grupo Eroski: estrategia de expansión	68
5.6.2. El Grupo Eroski: estrategia de diversificación.....	68
5.6.3. El Grupo Eroski: estrategia de reestructuración empresarial.....	70
5.7. El Grupo Eroski: métodos de desarrollo	71
5.7.1. Desarrollo o crecimiento interno	71
5.7.2. Desarrollo o crecimiento externo	72
5.7.2.1. Adquisiciones	73
5.7.2.2. Acuerdos de cooperación.....	73
5.8. El Corte Inglés versus Grupo Eroski	74
6. Conclusiones.....	79
7. Bibliografía.....	81

2. ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1. Direcciones y métodos de desarrollo	6
Figura 4.2. Alternativas de la estrategia de Expansión.....	11
Figura 4.3. Relación entre la diversificación y los resultados empresariales	20
Figura 4.4. Fusión pura.....	28
Figura 4.5. Fusión por absorción	28
Figura 4.6. Fusión por aportación parcial de activos.....	28
Figura 5.1. Empresas del grupo El Corte Inglés.....	45
Figura 5.2. Número centros comerciales El Corte Inglés en España	46
Figura 5.3. La integración vertical de El Corte Inglés.....	55
Figura 5.4. Empresas del Grupo Eroski.....	65

3. ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización.....	15
Cuadro 4.2. Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo.....	26
Cuadro 4.3. Ventajas de la cooperación.	33
Cuadro 4.4. Inconvenientes de la cooperación.....	34
Cuadro 4.5. Derechos y obligaciones del franquiciado y franquiciador	35
Cuadro 5.1. Principales empresas del Grupo El Corte Inglés y su actividad	55
Cuadro 5.2. Principales empresas del Grupo Eroski y su actividad.....	70
Cuadro 5.3. Datos básicos de El Corte Inglés (2012).....	75
Cuadro 5.4. Datos básicos del Grupo Eroski (2012).....	76
Cuadro 5.5. Número de formatos comerciales del Grupo Eroski y El Corte Inglés	77
Cuadro 5.6. Direcciones de desarrollo de El Corte Inglés y el Grupo Eroski.....	78
Cuadro 5.7. Métodos de desarrollo llevados a cabo por El Corte Inglés y el Grupo Eroski.....	79

4. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Cifras más significativas del grupo El Corte Inglés (millones €).....	42
Tabla 5.2. Cifra de negocio de las principales empresas del Grupo El Corte Inglés (millones €).....	57
Tabla 5.3. Cifras más significativas del Grupo Eroski (millones €).....	63

5. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Evolución de la cifra de negocio de El Corte Inglés (millones €).....	43
Gráfico 5.2. Evolución del beneficio neto de El Corte Inglés (millones €)	43
Gráfico 5.3. Evolución del número de empleados de El Corte Inglés	44
Gráfico 5.4. Evolución de la cifra de negocio del Grupo Eroski (millones €).....	63
Gráfico 5.5. Evolución del beneficio neto del Grupo Eroski (millones €).....	64
Gráfico 5.6. Evolución del número de empleados del Grupo Eroski	64

1. RESUMEN

En el presente Trabajo Fin de Grado, en primer lugar, se hace una revisión teórica del concepto de estrategia empresarial y, en concreto, de la estrategia de crecimiento a nivel corporativo en lo relativo a las direcciones y métodos de desarrollo. En la segunda parte del trabajo, se analiza el comportamiento de El Corte Inglés y el Grupo Eroski, consolidadas ambas entre las empresas más importantes en el sector de la distribución (comercial, alimentaria, sector de viajes, seguros, financiero etc.), describiendo y comparando su filosofía empresarial y, en especial, que estrategias de desarrollo han elegido a la hora de crecer.

En este sentido, el análisis descriptivo realizado parece indicar que, en general, ambas empresas muestran un comportamiento similar en el diseño de la estrategia a nivel corporativo aunque también se constatan algunas diferencias así como posibles aspectos a mejorar teniendo en cuenta el contexto económico actual.

ABSTRACT

Firstly, this essay shows a theoretical review of the concept of business strategy and is especially focused on the corporate strategy methods and practices to promote corporate development. The second part of the study analyses El Corte Inglés and Eroski Group, both considered among the most important companies in the retail sector (commercial, food, travel, insurance and finance), describing and comparing their company philosophies and especially the development strategies they have chosen to grow.

In this sense, the descriptive analyses show that both companies in general terms follow a similar behaviour in designing their corporate level strategy although some differences have been found as well as some areas to improve considering the current economic environment.

2. INTRODUCCIÓN

El crecimiento empresarial es una de las decisiones a nivel estratégico que más interés ha suscitado por la influencia directa que tiene sobre los resultados empresariales. En concreto, el crecimiento a nivel corporativo es interpretado como un signo de vitalidad y fortaleza, y en las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva.

Las compañías no son una realidad estática sino que evolucionan de forma permanente como resultado de cambios en la oferta de productos y en los mercados atendidos, la distribución geográfica de sus negocios e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma. Así, las decisiones estratégicas a nivel corporativo suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente.

En este sentido, hay dos claros ejemplos en España que han sabido emplear muy bien el “concepto de crecimiento empresarial” en sus estructuras: El Corte Inglés y el Grupo Eroski. Aun teniendo una distinta forma jurídica (sociedad anónima y cooperativa, respectivamente) ambas compañías cuentan con una gran diversidad de negocios, teniendo un impacto directo sobre un gran número de sectores y, de modo indirecto, sobre el conjunto de la economía española. Es por ello que el presente Trabajo Fin de Grado trata de analizar y comparar las estrategias de desarrollo adoptadas por ambas empresas en el contexto actual de una situación económica no del todo favorable.

Más concretamente, se han elegido estas compañías porque a pesar de que la actividad de ambas en sus inicios era totalmente diferente, El Corte Inglés comenzó como grandes almacenes y el Grupo Eroski como un hipermercado, con el paso de los años las dos compañías han ido adoptando direcciones y métodos de desarrollo parecidos para crecer y estar entre las empresas más importantes en nuestro país. Así, empezaron con un proceso de expansión de su actividad principal (fundamentalmente de desarrollo de mercados) para continuar con la diversificación dado que ambas han ido abriendo formatos comerciales muy parecidos que nada tenían que ver con su actividad inicial, como por ejemplo ópticas, agencias de viajes, o gasolineras, utilizando tanto un método de crecimiento interno como externo.

El resto del trabajo está estructurado de la siguiente manera. En el apartado siguiente se explican de manera más detallada los objetivos perseguidos con este Trabajo Fin de Grado así como la metodología empleada. En el apartado 4, se hace una revisión teórica de las principales direcciones y métodos de desarrollo, mientras que en el apartado 5 se lleva a cabo el análisis práctico de naturaleza descriptiva y comparativa aplicado a las empresas El Corte Inglés y el Grupo Eroski. Finalmente, en el apartado 6 se indican las principales conclusiones obtenidas.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA EMPLEADA

3.1. OBJETIVOS

De acuerdo con el objetivo general planteado en la introducción, el presente Trabajo Fin de Grado pretende alcanzar los siguientes objetivos específicos:

☐ A nivel teórico:

- Revisar el concepto de estrategia empresarial e identificar los niveles de estrategia existentes, describir los conceptos de crecimiento y desarrollo empresarial, haciendo hincapié en las distintas direcciones (expansión, internacionalización, diversificación, integración vertical y reestructuración de la cartera) y métodos de desarrollo (crecimiento interno, crecimiento externo por medio de fusiones y adquisiciones, y crecimiento externo a través de acuerdos de cooperación), analizando las características que resulten más relevantes para su comprensión.

☐ A nivel práctico:

- Proporcionar información general relevante sobre las compañías objeto de estudio en lo relativo a su historia, misión, campo de actividad o empresas del grupo, y su justificación para el análisis realizado.

- Describir las diferentes opciones estratégicas a nivel corporativo llevadas a cabo por las empresas elegidas.

- Realizar un análisis comparativo de ambas compañías, en especial, en lo relativo a las direcciones y métodos de desarrollo llevados a cabo.

- Extraer las principales conclusiones prácticas que se pueden alcanzar sobre el estudio realizado.

3.2. METODOLOGÍA

La metodología empleada en el presente Trabajo Fin de Grado es descriptiva y está basada en fuentes de información secundarias ya que los datos utilizados estaban disponibles y no ha sido necesaria la obtención de datos primarios. En este sentido, se han seleccionado aquellas fuentes de información que tuvieran una mayor homogeneización para la información consultada.

En la primera parte del estudio, mediante una revisión bibliográfica basada en manuales, revistas, tesis, etc. tanto nacionales como internacionales, se describen las direcciones y métodos de desarrollo y las distintas alternativas de crecimiento que componen cada dirección y método según qué circunstancias se den en el entorno o en la propia empresa.

La segunda parte del trabajo tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo y comparativo de las dos empresas objeto de estudio (El Corte Inglés y el Grupo Eroski), para poder determinar similitudes o diferencias en sus estrategias de crecimiento empresarial. Se ha obtenido información sobre la historia de ambas empresas, así como sobre su misión, visión y situación económica, y utilizando el soporte teórico anterior se describen sus estrategias de crecimiento. Para ello, los datos económicos de la base de datos SABI así como los informes anuales de las dos compañías, noticias en prensa e información on-line han sido las principales fuentes de información en lo relativo a sus indicadores económicos y a las direcciones y métodos de desarrollo adoptados, respectivamente.

En consecuencia, la metodología aplicada en el trabajo está basada fundamentalmente en una revisión de la literatura así como en la realización de un análisis práctico y de reflexión sobre las empresas objeto de estudio (se abordará el estudio de casos) a partir de fuentes de información secundarias mediante una técnica descriptiva y comparativa.

4. CRECIMIENTO EMPRESARIAL: DIRECCIONES Y MÉTODOS DE DESARROLLO

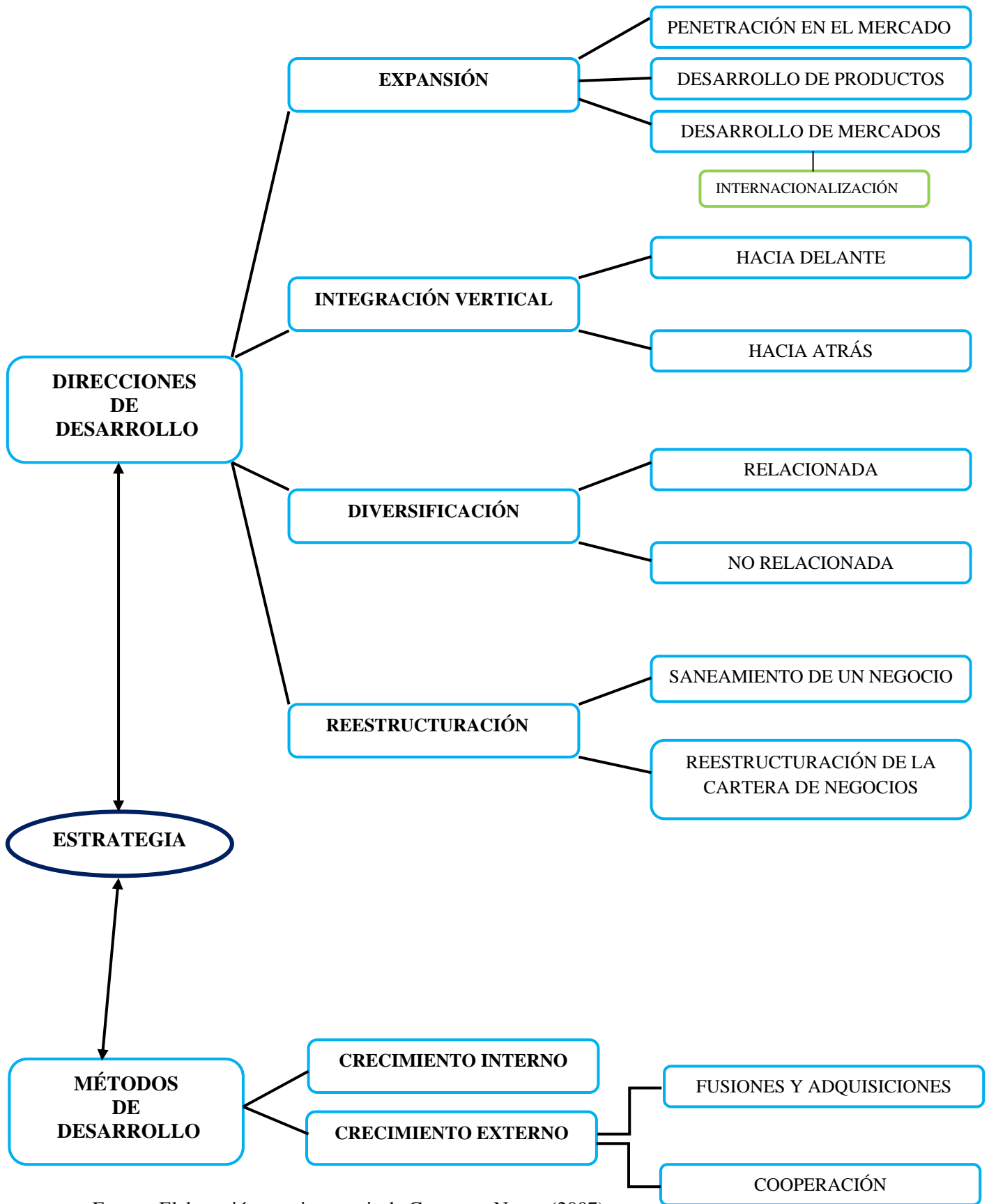
4.1. INTRODUCCIÓN

El crecimiento empresarial ha sido uno de los temas más estudiados en la literatura en el ámbito de la empresa desde finales de los años 50. Dentro de las diferentes aproximaciones teóricas que estudian esta cuestión, la Dirección Estratégica ha analizado los procesos de toma de decisiones estratégicas estableciendo que, cuando una empresa decide crecer tiene que considerar dos cuestiones. Primero, tendrá que analizar hacia dónde quiere crecer, es decir, qué estrategia corporativa o dirección de desarrollo le permite alcanzar sus objetivos (expansión, diversificación o integración vertical) y posteriormente, determinar cómo lo va a hacer, siendo dos los métodos de crecimiento empresarial: el desarrollo interno y el externo (éste último comprende tanto las fusiones y adquisiciones como los acuerdos de cooperación).

En este sentido, en este apartado, en primer lugar, se definirá brevemente el concepto de estrategia empresarial, para a continuación centrarse en el primero de los niveles: estrategia a nivel global o corporativo. En concreto, se revisarán diversos aspectos relativos a la elección del método y la dirección de crecimiento por parte de las empresas, así como las diversas alternativas de crecimiento empresarial que componen los métodos y direcciones de desarrollo.

La Figura 4.1 muestra las distintas alternativas de crecimiento dentro de las direcciones y métodos de desarrollo que se analizarán a continuación.

Figura 4.1. Direcciones y métodos de desarrollo



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

4.2. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia se puede definir como el conjunto de decisiones sobre las metas, objetivos y acciones de la compañía para prosperar en su entorno gracias al logro de una ventaja competitiva que le permita maximizar sus beneficios en el largo plazo (Ventura, 1995). En consecuencia, este concepto surge de la interacción o ajuste entre la empresa y el medio externo que la rodea, siendo necesario considerar su entorno, los mercados en los que está presente y sus competidores.

Aunque es posible diferenciar tres niveles de estrategias, global ó corporativa, competitiva o de negocio y funcional, tal y como se ha comentado anteriormente, el presente Trabajo Fin de Grado se centra en el estudio del primer nivel de estrategia: corporativa o global¹.

Bueno Campos et al. (1993) siguiendo a Andrews (1965) establece que la estrategia corporativa es el modelo de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, define las principales políticas y planes para lograr dichos objetivos, los negocios que la compañía va a llevar a cabo, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer llegar a sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.

Dentro de este nivel de estrategia cobran una especial relevancia las decisiones que implican elegir el conjunto de actividades o negocios (productos o mercados) en los que la empresa quiere operar, es decir, la definición del campo de actividad. Como reflejan Guerras y Navas (2007:355) a la hora de abordar este concepto, según Abell (1980) “el campo de actividad es el punto de partida de la estrategia al afectar al conjunto de la compañía y a su desarrollo futuro”. Por ello, suele ser frecuente incluir la definición del campo de actividad en la misión de la compañía.

¹ La estrategia *competitiva* se puede definir como el conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permiten mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial y obtener así un mejor rendimiento del capital invertido (Duran Juvé, 1999). Se pueden distinguir tres tipos de estrategias competitivas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación o especialización (Ansoff, 1990). Por su parte, la estrategia *funcional*, tal como recoge Martínez (2010) en el resumen del libro de Wheele y Hunger (2007), es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio.

En este sentido, la definición básica del campo de actividad de la compañía se hace a partir de las tres dimensiones del modelo de Abell (1980): las funciones, es decir, las necesidades cubiertas a los clientes, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo. En concreto, tal y como indican Guerras y Navas (2007), la compañía define su campo de actividad mediante la combinación de dos variables: el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos. A continuación se explican dichas variables a partir de la información proporcionada por los autores anteriores.

a) Ámbito

El ámbito es una variable con carácter cuantitativo al hacer referencia al número de funciones, grupos de clientes o tecnologías que utiliza la empresa. En este sentido, se distingue entre ámbito estrecho o enfocado, que corresponde a una compañía que atiende una única función, a un solo grupo de clientes y utiliza una única tecnología; y, ámbito amplio, que supone atender múltiples funciones y/o grupos de clientes y/o utilizar varias tecnologías.

El ámbito de funciones explica la diversidad de necesidades de los clientes que se quiere satisfacer. Por su parte, la elección del ámbito de clientes identifica el tipo de clientes al que se quiere llegar, a partir de algunos criterios habituales de segmentación de la demanda. Tal y como indican Navas y Guerras (2007) a partir de lo establecido por Ansoff (1990) el ámbito tecnológico con carácter amplio implica que la compañía va a competir en distintas industrias con distintos negocios.

b) Diferenciación entre segmentos estratégicos

La diferenciación entre segmentos se refiere al grado en el que una empresa trata de forma diferente a los distintos segmentos de acuerdo con cada una de las dimensiones básicas (funciones, grupos de clientes, tecnologías). Esta diferenciación, que se plantea como una respuesta a las distintas necesidades de los consumidores, se puede conseguir de dos formas principalmente: por una modificación en el propio producto o en la estrategia comercial de la empresa.

En general, puede afirmarse que a medida que el ámbito es más amplio y la diferenciación entre segmentos es mayor, el campo de actividad resulta más complejo y exigente para la empresa.

Más concretamente, la definición del campo de actividad depende de varios factores (Navas y Guerras, 2012):

- La misión y los objetivos de la empresa.
- Factores del entorno, cobra especial importancia la evolución de la tecnología (empresas procedentes de otras industrias cubren las mismas funciones a los mismos clientes a partir de tecnologías diferentes) y el comportamiento de compra de los consumidores (interés de éstos por líneas completas de productos y diversidad de gustos y necesidades).
- Recursos y capacidades, cuanto mayor sea el ámbito y la diferenciación entre segmentos estratégicos la empresa necesita disponer de más recursos y capacidades.

Estos tres factores pueden modificarse provocando con el paso del tiempo una modificación del campo de actividad de la compañía, haciendo necesario así abordar el análisis de la estrategia de crecimiento y desarrollo de la empresa (Navas y Guerras, 2012).

El crecimiento de la empresa hace referencia a incrementos del tamaño de la compañía en variables como el volumen de activo, producción, ventas, beneficios o personal empleado (Guerras y Navas, 2007). Tal y como deja constancia García Soto (2003) también puede definirse como la expansión que realiza la compañía hacia nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela (Canals, 2001), midiéndose con parámetros como el valor para el accionista, las ganancias por acción, los beneficios o las ventas (Goold, 1999).

Por su parte, ***el desarrollo de la empresa*** es un concepto más amplio que el de crecimiento ya que incluye variables cualitativas y cuantitativas (modificación del campo de actividad). Así, el desarrollo suele ir acompañado de crecimiento aunque no siempre, ya que en ocasiones cambios en el campo de actividad pueden conducir a decrecimientos de la compañía y, por tanto, a reestructuraciones, tal y como explicaremos más adelante (Navas y Guerras, 2012).

En consecuencia, cuándo una empresa decide llevar a cabo una estrategia de desarrollo se plantea dos cuestiones básicas:

- **¿Qué dirección seguir?** (Dirección) La empresa debe decidir si modificar o no el campo de actividad, centrándose o especializándose en las actividades que ya viene realizando o desarrollando otras nuevas reestructurando el conjunto de sus negocios.
- **¿Cómo conseguirlo?** (Método) Es el procedimiento para conseguir los objetivos establecidos en la dirección de desarrollo. Las opciones son el desarrollo interno y el externo (fusiones, adquisiciones y/o los acuerdos de cooperación).

4.3. LAS DIRECCIONES DE DESARROLLO

Como indican Huerta y Navas (2006) en su artículo, las tipologías más conocidas y extendidas de las estrategias de crecimiento y desarrollo se deben a Ansoff (1976) quien fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. De esta forma Ansoff (1976) identifica dos estrategias básicas: la estrategia de expansión y la estrategia de diversificación. Mientras que la expansión implica mantener una relación estrecha con la situación actual, la diversificación supone una clara ruptura con ella, la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes (Huerta y Navas, 2006).

La identificación de las estrategias de desarrollo se puede hacer a partir de una determinada definición del campo de actividad o de la composición de la cartera de negocios en el momento actual, planteando cuatro alternativas según cuatro criterios (Guerras y Navas, 2007):

- Que la estrategia elegida suponga o no una modificación del campo de actividad.
- Que la estrategia elegida implique o no crecimiento.
- Que se siga actuando o no con los mismos productos en los mismos mercados.
- Que los productos y los mercados nuevos en los que la empresa entra tengan o no relación con los tradicionales.

Con base a los anteriores criterios se pueden identificar más concretamente las siguientes estrategias de direcciones de desarrollo: expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración.

4.3.1. Estrategia de expansión

La estrategia de expansión se basa en incrementar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa (productos y mercados tradicionales). Por tanto, supone una relación con la situación actual de la compañía a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. Tal y como reflejan en su libro Navas y Guerras (2012) es posible diferenciar tres tipos de expansión (Figura 4.2): penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados, tal y como se comentará a continuación (Ansoff, 1976; Aaker, 1987; Jonhson y Schloles, 2001).

Figura 4.2. Alternativas de la estrategia de expansión

		Producto	
		Tradicionales	Nuevos
Mercado	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Ansoff (1976) y Navas y Guerras (2012)

4.3.1.1. Penetración en el mercado

La penetración en el mercado trata de aumentar el volumen de ventas de la empresa dirigiéndose a los clientes actuales o tratando de encontrar nuevos clientes para los productos actuales. Es por ello que la penetración en el mercado no supone una modificación del campo de actividad pero sí implica un crecimiento empresarial en términos cuantitativos.

Las formas de llevar a cabo esta estrategia son las siguientes (Navas y Guerras, 2012):

- A través del uso de variables comerciales (campañas de publicidad, promociones, descuentos en los precios, etc.) que favorezcan un incremento en la frecuencia de uso o cantidad consumida del producto o servicio, captar clientes de otras empresas o nuevos clientes.
- Explotando la ventaja competitiva bien de liderazgo en costes o de diferenciación del producto.

En consecuencia, esta estrategia de desarrollo permite, por un lado, reforzar la ventaja competitiva vía economías a escala, efecto experiencia, rutinas organizativas etc., y por otro lado, favorecer el conocimiento de marca: refuerza su valor y la diferenciación del producto (Navas y Guerras, 2012).

Finalmente, tal y como reflejan Guerras y Navas (2007: 371) a partir de las ideas propuestas por Johnson et al. (2006) esta estrategia es adecuada en las siguientes circunstancias:

- Para industrias en fase de rápido crecimiento.
- Para industrias en fase de madurez: localización de bolsas de demanda insatisfechas en industrias maduras.
- Para industrias en declive que no han podido soportar la presión competitiva.
- La complacencia de los líderes del mercado permite que los competidores con menores cuotas vayan creciendo paulatinamente porque no son considerados competidores serios.

4.3.1.2. Desarrollo de productos

Esta manera de crecimiento consiste en dirigirse a los clientes actuales (mercado actual) desarrollando nuevos productos con características nuevas y diferentes. Las modificaciones en los productos pueden mejorar las prestaciones de los tradicionales gracias a las innovaciones tecnológicas realizadas por la empresa, las cuales pueden ser incrementales o radicales. Así, las modificaciones en los productos pueden ser accesorias -mejoran ligeramente los productos- o sustanciales -supone la sustitución de los productos tradicionales por quedar éstos obsoletos-. Además, las empresas pueden atender mejor a las diversas necesidades de los clientes gracias a la ampliación de la gama tradicional de productos ofreciendo al mercado una imagen renovada y generar sinergias² al compartir estructuras comerciales y de distribución (Guerras y Navas, 2007).

² Tal y como indican Guerras y Navas (2007) en su libro, se pueden distinguir varios tipos de sinergias: comerciales: marca comercial, canales de distribución, fuerza de ventas, publicidad, etc.; productivas: tecnología de producto y de proceso compartida entre negocios, mejor utilización de equipos, etc.; financieras: utilización conjunta de activos fijos, captación conjunta de recursos financieros en los

En consecuencia, esta estrategia es adecuada en las siguientes circunstancias (Guerras y Navas, 2007):

- Los ciclos de vida de los productos son muy cortos.
- Las necesidades de los clientes son muy cambiantes y diversas.
- La empresa tiene una fuerte capacidad en investigación y desarrollo (I+D).

4.3.1.3. Desarrollo de mercados: la internacionalización

Como reflejan Guerras y Navas (2007:374) con esta estrategia la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en mercados nuevos, mercados que pueden entenderse en un triple sentido (Johnson et al., 2006):

- Nuevos segmentos de la industria, estos nuevos segmentos pueden derivar de distintos clientes.
- Nuevas aplicaciones para los productos actuales, adaptándolos a nuevas funciones.
- Nuevas áreas geográficas, ya sean locales, regionales, internacionales.

Esta estrategia de expansión es adecuada en las siguientes circunstancias (Durán Herrera, 1994, 1998; Navas y Guerras, 2012):

- Aparición de nuevos canales de distribución de alta calidad, confianza y costes no excesivamente elevados.
- Infrautilización de la capacidad productiva.
- Alcanzar tasas de eficiencia y eficacia en mercados actuales y otros nuevos no saturados.
- La empresa dispone de recursos materiales, financieros y humanos para llevar a cabo la expansión.

Un caso concreto dentro del desarrollo de mercados es la estrategia de la ***internacionalización***. Según el estudio de Trujillo et al. (2006) siguiendo a Rialp (1999)

mercados, transferencia de recursos financieros de unos negocios a otros; y de dirección: aprovechamiento de la competencia, habilidades y experiencia de los directivos (Ansoff, 1976).

la internacionalización se puede entender como aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Por ello, esta estrategia de desarrollo va a implicar un rediseño de su ámbito de actuación al incorporarse a nuevas áreas de negocio desde el punto de vista geográfico.

Las principales razones que justifican los procesos de internacionalización se pueden agrupar en internas y externas. Así, las razones internas para internacionalizar distintas actividades relacionadas con la venta y distribución de los productos son (Guerras y Navas, 2007):

- Explotación de economías de escala y/o de aprendizaje.
- Búsqueda de un tamaño mínimo eficiente: cuándo la explotación de la empresa conduce a una producción superior a la demanda nacional.
- Disminución del riesgo global: la distribución de actividades en áreas geográficas distintas.
- Reducción de costes: coste de adquisición de algunos recursos productivos (materias primas, mano de obra o capital), localización de las actividades de su cadena de valor en los países donde sea más favorable, ventajas fiscales, etc.

Por su parte, las razones externas son las siguientes (Guerras y Navas, 2007):

- Ciclo de vida de la industria, saturación de mercados: cuándo la industria está saturada o se encuentra en fase de madurez, no es fácil conseguir un crecimiento sostenido, lo cual puede resolverse entrando en nuevos países.
- Demanda externa: pueden existir mercados con una gran demanda potencial o insatisfecha, lo que hace aconsejable salir al exterior accediendo a nuevos clientes potenciales a los que ofrecer sus productos.
- Seguir al cliente: las empresas que actúan como proveedoras de compañías industriales deben seguir a sus clientes cuando éstos internacionalizan sus actividades.

- La globalización de la industria: mercados más amplios e interdependientes. Ante esta situación la empresa no se plantea si internacionalizarse o no, sino cómo responder mejor a ese proceso de globalización que le viene dado por el entorno. De cómo la compañía responda a esta cuestión depende que sepa aprovechar las oportunidades de un mercado global o que no pueda afrontar las amenazas que toda economía abierta supone para las empresas que no saben adaptarse al nuevo entorno (Navas y Guerras, 2012).

En el Cuadro 4.1, se recogen las principales ventajas y riesgos de la estrategia de desarrollo de la internacionalización.

Cuadro 4.1. Ventajas e inconvenientes de la internacionalización

VENTAJAS	
Utilización de toda la capacidad productiva	Supresión de barreras proteccionistas
Economías de escala	Eliminación del coste de transporte internacional
Ventaja competitiva	Reacción frente a la competencia
Racionalización óptima de la producción	Diversidad de los riesgos
Acceso a un mercado más amplio	Compensación de los resultados
Estabilidad en las ventas	Acceso a la financiación internacional
Proximidad al cliente	Planificación fiscal internacional
Mejora de la imagen (interna y externa)	Aprendizaje
Eliminación de barreras culturales	Experiencias aplicables al mercado nacional
INCONVENIENTES	
Obstáculos financieros	Obstáculos comerciales
Dificultades logísticas	Problemas culturales
Restricciones legales	Obstáculos a la inversión directa

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Mora (1997), Cuervo (2004) y Navas y Guerras (2012)

4.3.2. Estrategia de diversificación

Como refleja Huerta Riveros (2004), la diversificación se puede definir como “la entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos (Ramanujan y Varadarajan 1989: 525)” o según Suárez González (1993:140) como “las

decisiones tendentes a ampliar y/o hacer más diverso el ámbito de actuación de la empresa”.

Así pues, esta estrategia de desarrollo consiste en añadir nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes suponiendo una modificación del campo de actividad. Este acceso a nuevas actividades hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, derivando en cambios en su estructura organizativa y en los procesos de dirección y sistemas de gestión, rompiendo así con su trayectoria pasada (Guerras y Navas, 2007).

Más concretamente, algunas de las razones por las que una compañía se diversifica son las siguientes:

- Reducción del riesgo global: al diversificarse la empresa corre menos riesgo (Navas y Guerras, 2012).
- Saturación del mercado tradicional: cuándo las compañías no pueden alcanzar sus objetivos de crecimiento dentro del ámbito producto-mercado mediante la expansión optan por la diversificación (Navas y Guerras, 2012).
- Obtener mayor poder de mercado y, por tanto, mayor capacidad para alcanzar rentas extraordinarias (Suárez González, 1994).
- Obtener economías de alcance que surgen cuando se obtienen ahorros en los costes de producción totales como resultado de la producción conjunta de dos o más productos dentro de la misma empresa en comparación con los que corresponderían a su desarrollo por separado, cada uno en una empresa especializada (Suárez González, 1994).
- Recursos y capacidades excedentes de las necesidades de las actividades tradicionales (Navas y Guerras, 2012).
- Oportunidades de inversión en nuevas actividades que ofrezcan oportunidades de crecimiento y rentabilidad (Navas y Guerras, 2012).
- Generación de sinergias por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades, de manera que el desempeño del conjunto

de los negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado (Navas y Guerras, 2012).

Aunque la estrategia de diversificación supone la entrada en nuevos mercados con nuevos productos, éstos pueden estar o no relacionados de alguna forma con los actuales. Así, se identifican dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada.

4.3.2.1. Diversificación relacionada

De acuerdo con Huerta Riveros (2004) a la hora de explicar los distintos tipos de diversificación identificados por Rumelt (1974, 1982) se habla de diversificación relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, tales como canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta los factores de producción. Es por ello que el motivo principal para que las empresas lleven a cabo esta estrategia de diversificación relacionada es la generación de sinergias entre los distintos negocios, es decir, que el valor conjunto considerando a la compañía como un todo sea mayor que la suma del valor de cada división o unidad de negocio por separado (Suárez González, 1994).

Como reflejan Guerras y Navas (2007) los ámbitos concretos donde se comparten recursos o se transfieren los conocimientos suelen ser (Thompson y Strickland, 2004): actividades de I+D, generando sinergias productivas; actividades de suministro y fabricación, generando sinergias productivas; actividades de marketing, generando sinergias comerciales; actividades directivas y de apoyo administrativo, generando sinergias productivas; actividades de asignación de recursos financieros, generando sinergias financieras.

En particular, Guerras y Navas (2007) señalan que la principal ventaja es que en la diversificación relacionada existe un potencial para explotar los aspectos comunes entre los diferentes negocios implicados, cuyo objetivo es obtener la explotación de sinergias, a través del intercambio de habilidades o recursos (Aaker, 1987: 371). Por lo tanto, la diversificación relacionada tiene sentido para la empresa cuando pueden aprovecharse para las nuevas actividades los recursos, las habilidades o el potencial desarrollado con éxito en la actividad tradicional de la compañía (Navas y Guerras, 2012: 350).

Así, la entrada en un nuevo negocio sólo será beneficiosa si existen potenciales sinergias, es decir, la posibilidad de compartir recursos y capacidades con las nuevas actividades: tanto recursos tangibles (activos físicos) como intangibles (habilidades) existentes en la empresa, generando así economías de alcance. Esto puede hacerse bien porque los recursos o capacidades están infrautilizados (instalaciones, almacenes, recursos humanos, red de distribución, etc.) o bien porque algunos de ellos no tienen límite en su capacidad de utilización debido, normalmente, a su carácter intangible (marca, tecnología, etc.), y la posibilidad de transferir conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros: se puedan aprovechar las interrelaciones entre las antiguas actividades y las nuevas para obtener ventajas competitivas sostenibles que antes no existían, o transferir las ventajas competitivas a las nuevas actividades con un coste inferior al que habría que soportar si hubiera que crearlas directamente. Estos recursos y/o habilidades transferibles constituyen las competencias esenciales de la empresa. Es decir, los conocimientos y habilidades vinculadas con los aspectos técnicos y económicos de la compañía (Guerras y Navas, 2012).

Sin embargo, aunque la diversificación relacionada está asociada a unos mejores resultados hay experiencias de fracaso que obligan a pensar en riesgos. Estos riesgos son según Porter (1987) los tres tipos de costes asociados a la generación de sinergias: unos costes de coordinación derivados del esfuerzo que tiene que hacer la empresa para compartir recursos y transferir conocimientos, unos costes de compromiso: que surgen de los compromisos entre los distintos negocios en relación con la forma de gestionarlos al generar sinergias, y por último unos costes de inflexibilidad: las relaciones entre los negocios pueden crear situaciones de inflexibilidad, bien a través de dificultades que puede tener el negocio para responder a los movimientos de los competidores o bien, por el cierre de uno de los negocios de la cartera al usar recursos comunes (Guerras y Navas, 2007:387).

En definitiva, la diversificación relacionada sólo puede tener éxito cuando se aprovechan adecuadamente las habilidades y recursos de la empresa para generar sinergias sin que los costes asociados destruyan totalmente los beneficios conseguidos por dichas sinergias. Pero esto no siempre es posible ni fácil, ya que los nuevos negocios requieren, en cualquier caso, desarrollar competencias nuevas y esto supone un reto para la empresa que no siempre se consigue superar (Huerta Riveros, 2004).

4.3.2.2. *Diversificación no relacionada o conglomerada*

La diversificación no relacionada supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, si la compañía sigue esta estrategia de desarrollo requerirá nuevos conocimientos, habilidades o recursos para llevar a cabo esas actividades no relacionadas con las anteriores. Así, en general, y a diferencia de la diversificación relacionada, sólo pueden generarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección (Huerta Riveros y Navas, 2006).

Las principales razones para la diversificación no relacionada se muestran a continuación (Guerras y Navas, 2007; Tamayo y Piñeros, 2007):

- Conseguir financiar algunas divisiones o áreas de negocio de la empresa con el cash-flow generado por otras compañías.
- Utilizar los beneficios de una división para cubrir los gastos de otra.
- Animar el crecimiento para alcanzar los objetivos y satisfacer necesidades de la dirección, propietarios, etc.
- Diversificar riesgos al servir a mercados diferentes, es decir, al no estar los negocios vinculados entre sí, el riesgo de la variabilidad de los beneficios tiende a decrecer.
- Mejorar la rentabilidad y flexibilidad de la empresa.
- Mejorar el acceso al mercado de capitales, la estabilidad o el crecimiento de los beneficios.
- Generación de sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios, reduciendo el coste de acudir a los mercados financieros para proveer de fondos a los negocios deficitarios.

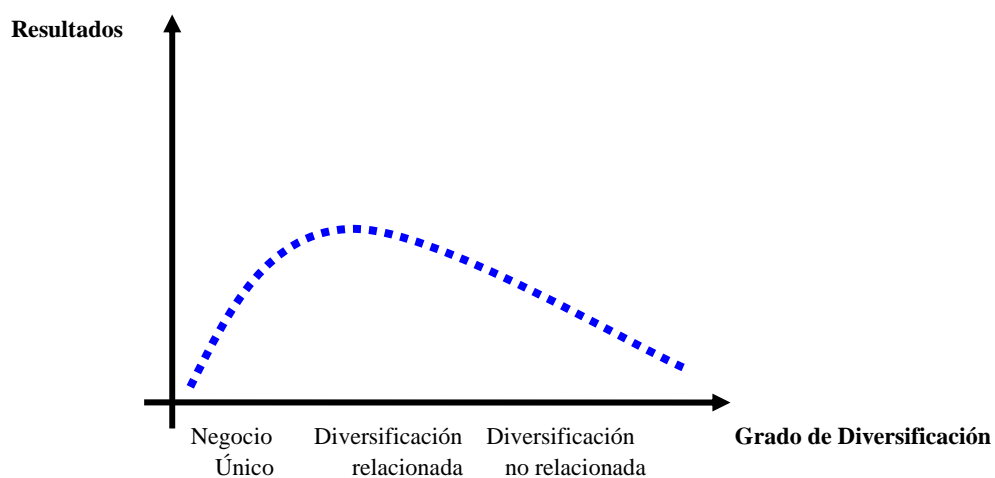
Sin embargo, la diversificación no relacionada tiene también evidentes riesgos que reducen su atractivo y se pueden resumir en los siguientes puntos (Navas y Guerras, 2012):

- La ausencia de sinergias, excepto las financieras o directivas, hace que la entrada a un nuevo negocio no aporte nada al mejor funcionamiento de la empresa en su conjunto, por lo que resulta difícil crear valor.
- La dispersión de interés producida como consecuencia de la alta diversidad de actividades.
- Dificultades de gestión y coordinación del conjunto de actividades poco relacionadas entre sí puede hacer inmanejable una empresa conglomerada.
- Para aprovechar oportunidades de inversión rentables la empresa tiene que superar las barreras de entrada que existen en la nueva industria.

Para finalizar este sub-apartado relativo a la diversificación (4.3.2), es necesario comentar que, el análisis de los efectos de la diversificación sobre los resultados empresariales constituye uno de los temas más ampliamente estudiado y debatido en el mundo académico y empresarial.

Siguiendo a Forcadell (2007) la relación entre diversificación y resultados presenta una forma curvilínea de “U” invertida tal y como muestra la Figura 4.3. Esto significa que los resultados se incrementan conforme la empresa cambia de negocio único hacia una diversificación relacionada pero disminuyen con el paso de diversificación relacionada a diversificación no relacionada (Rumelt, 1974; Bettis, 1981; Varadarajan, 1986; Ramanujan y Varadarajan, 1989; Palich et al., 2000).

Figura 4.3. Relación entre la diversificación y los resultados empresariales



Fuente: Palich et al. (2000)

4.3.3. Estrategia de integración vertical

Por integración vertical se entiende la incorporación en la acción productiva de la empresa de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la misma (*downstream*), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución de los costes de producción y de transacción, al control de los suministros y a la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final (Tamayo y Piñeros, 2007).

Se pueden distinguir dos tipos de integración vertical (Tamayo y Piñeros, 2007):

- Integración vertical hacia atrás o “aguas arriba”: este tipo de integración se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la compañía, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad manufacturera de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa.

Siguiendo a Tamayo y Piñeros (2007: 34) “esta integración puede ser beneficiosa para las compañías al permitir el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costes de producción y/o de transacción permitiendo acortar el tiempo de respuesta (Malburg, 2000)”.

- Integración vertical hacia adelante o “aguas abajo”: este tipo de integración puede definirse como la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final. En este proceso se incluyen las actividades relacionadas con la comercialización y distribución del bien al final de la cadena productiva.

La integración vertical puede representar importantes ventajas para la empresa que vienen dadas a través de la obtención de una mayor rentabilidad mediante la reducción de costes o a través de la obtención de una posición competitiva fuerte en la industria en la que opera (Navas y Guerras, 2007).

En concreto, los principales mecanismos mediante los cuales una compañía integrada verticalmente puede lograr una reducción de los costes son los siguientes (Navas y Guerras, 2007):

- Economías de alcance que se derivan de un mejor aprovechamiento de los recursos que pueden ser compartidos.
- Reducción de existencias intermedias, mediante la simplificación del proceso productivo a través de la eliminación de los procesos intermedios.
- Eliminación de los costes de transacción, contratación de proveedores o clientes externos.
- Asumir el margen de proveedores y/o clientes.

Por su parte, los mecanismos para mejorar la posición estratégica o competitiva son (Guerras y Navas, 2007):

- Fácil acceso al suministro de factores o salida para sus productos lo cual es importante si hay un elevado poder de los proveedores o clientes.
- Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto, por ejemplo, mediante calidad e imagen.
- Protección de una tecnología clave, sin tener que ceder la tecnología a los proveedores.
- Poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales, lo cual ocurre cuando la industria tiene un elevado nivel de concentración (oligopolios). Cuanto mayor sea la integración mayor será este poder.
- Manipulación de los precios mediante “*squeeze de precios*” o estrategia que exprime precios: reducir por debajo del nivel aceptable el margen de una empresa competidora no integrada. Como consecuencia se pueden crear barreras de entrada, difíciles de superar por compañías no integradas.

Sin embargo, también es necesario comentar que la integración vertical presenta una serie de inconvenientes o riesgos, que pueden haber llevado a muchas empresas integradas al fracaso o a procesos de desintegración vertical. Los riesgos más evidentes son (Guerras y Navas, 2007):

- Incremento del riesgo global de la compañía al comprometer a ésta a un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto. Si el mercado

final de dicho producto entra en declive, el resto de actividades se verán también afectadas al disminuir su demanda.

- Aumento de las barreras de salida de la industria al tener un mayor volumen de activos involucrados en las distintas etapas.

4.3.4. Reestructuración de la cartera de negocios

La reestructuración de la cartera de negocios se puede definir como la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios (Navas y Guerras, 2012). Esta estrategia de reestructuración es capaz de mejorar el rendimiento y la creación de valor mediante una reducción del nivel de diversificación y una mayor especialización corporativa (Blanco Callejo et al., 2009).

Tal y como indican en su artículo Blanco Callejo et al. (2009: 31) el estudio de la estrategia de reestructuración de la cartera de negocios se ha abordado desde tres enfoques teóricos: la teoría de la agencia, la teoría de los costes de transacción y el enfoque basado en los recursos y capacidades (RYC) (Goold et al., 1994; Grant, 2006; Guerras y Navas, 2007).

Desde la perspectiva de teoría de la agencia, se ha podido apreciar durante los últimos años una evolución en el establecimiento de prioridades por parte de la dirección de la empresa. Actualmente, tal y como Blanco Callejo et al. (2009) dejan constancia se favorece la creación de valor para el accionista frente a la primacía del crecimiento corporativo que había caracterizado la época anterior (Markides y Singh, 1997). Por otro lado, estos autores comentan que los trabajos vinculados a la economía de los costes de transacción han mostrado que mercados más turbulentos habían conducido a hacer más difícil y costosa la gestión de las empresas diversificadas, lo que influye en la composición de su cartera de negocios (Bergh y Lawless, 1998). Por último, las conclusiones del enfoque de los RYC invitaron a los directivos a reflexionar sobre la necesidad de concentrarse en los negocios centrales para conseguir una explotación óptima de sus recursos y capacidades esenciales que condujeran a ventajas corporativas y, finalmente, a la creación de valor (Blanco Callejo et al., 2009).

Dentro de la reestructuración empresarial es posible a su vez diferenciar entre la estrategia de saneamiento y la reestructuración de la cartera en su conjunto.

En el primero de los casos, el saneamiento ó abandono de un negocio, la empresa se enfrenta a la situación de que uno de sus negocios no responde a sus expectativas de rentabilidad, por lo que se plantea qué hacer con dicho negocio. La decisión crucial en este caso es abandonar el negocio o tratar de recuperarlo o sanearlo (Navas y Guerras, 2012).

De acuerdo con Guerras y Navas (2007) a partir de Hill y Jones (2005), las causas más frecuentes de los malos resultados de una actividad suelen derivar de una dirección poco eficiente, un exceso en la rapidez de crecimiento, una estrategia competitiva inadecuada, unos altos costes internos, la aparición de nuevos competidores o cambios inesperados en la demanda. Con frecuencia, los malos resultados del negocio suelen ir acompañados de un fuerte endeudamiento derivado del uso de financiación ajena, ante la incapacidad de obtener beneficios, para cubrir las necesidades financieras básicas (Guerras y Navas, 2007: 404-406).

En estos casos las compañías se plantean dos opciones básicas (Guerras y Navas, 2007):

- Saneamiento: mantener el negocio en la cartera. Esta opción será adecuada cuando hay posibilidades reales de recuperar la rentabilidad (Thomson y Strickland, 2004): el negocio tiene posibilidades de recuperación; el negocio es parte importante de la cartera de empresa; o la dirección puede corregir las causas que provocan los malos resultados.

Así, si la compañía opta por el saneamiento podrá tomar algunas de las siguientes medidas: cambio del equipo directivo, redefinición de la estrategia corporativa, la venta de activos o el recorte de gastos.

- Abandono del negocio: la empresa considera que el negocio no tiene posibilidades de ser saneado, o no tiene interés en el negocio (Hill y Jones, 2005).

Por su parte, en lo que se refiere a la reestructuración de la cartera hay tres alternativas (Guerras y Navas, 2007):

- Estrategia de venta: es la más atractiva porque puede permitir la recuperación de la inversión realizada en el negocio. La venta se puede llevar a cabo a inversores independientes mediante una oferta pública de venta de acciones, a otra empresa

mediante un encaje del negocio en su cartera, o a los directivos a través de la compra apalancada (*Management buy-out*).

- Estrategia de cosecha: intentar maximizar los flujos financieros a corto plazo mediante el cese de las inversiones en dicho negocio y la explotación de las oportunidades de rentabilidad todavía existentes. El problema de esta estrategia es que puede acelerar el declive del negocio si los trabajadores o el mercado perciben la actitud de la empresa.

- Estrategia de liquidación: es la menos atractiva al suponer el cese inmediato de las actividades del negocio y la venta de los activos remanentes. El problema de esta estrategia es la resistencia de la dirección a reconocer el fracaso del negocio.

4.4. MÉTODOS DE DESARROLLO

Una vez analizadas las distintas alternativas relativas a las direcciones de desarrollo que puede llevar a cabo una empresa, es necesario plantear los métodos o vías a través de los cuales se pueden alcanzar los objetivos de dichas estrategias. Así, se diferencia entre crecimiento interno y crecimiento externo (fusiones y adquisiciones y cooperación empresarial).

4.4.1. Desarrollo o crecimiento interno de la empresa

Se entiende por crecimiento interno el que la empresa realiza por medio de inversiones en su propia estructura, de manera que se consigue un mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de maquinaria, etc. Supone nuevas inversiones en su propia estructura, que hacen aumentar su capacidad productiva suponiendo un crecimiento “natural” de la compañía (Guerras y Navas, 2007).

4.4.2. Desarrollo externo de la empresa

El desarrollo externo es aquel crecimiento que resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otra empresa o de activos de otras compañías que ya estaban en funcionamiento. La empresa consigue un mayor tamaño mediante la incorporación a su patrimonio de la capacidad productiva correspondiente a la empresa o activos integrados (Guerras y Navas, 2007).

En el Cuadro 4.2 se muestran las principales ventajas e inconvenientes del crecimiento externo, que son a su vez los inconvenientes y ventajas del crecimiento interno, respectivamente.

Cuadro 4.2 Ventajas e inconvenientes del desarrollo externo

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento más rápido - Reduce riesgos de sobrecapacidad (sectores maduros) - Permite eludir barreras a la entrada (internacionalización) - Rápida adquisición de recursos y capacidades no disponibles en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor flexibilidad en la gestión del proceso (interno: tecnología más reciente, optimización localización...) - Activos innecesarios o duplicados - Problemas de integración (conflictos y divergencias culturales, sociales, políticas) - Coste de la operación

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)

Centrándonos ya en el desarrollo o crecimiento externo, es posible diferenciar tres tipos (Navas y Guerras, 2012):

- *Fusión de empresas*: consiste en la integración de dos o más compañías de forma que desaparezca al menos una de las originales.
- *Adquisición de empresas*: consiste en una operación de compraventa de paquetes de acciones entre dos o más compañías, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas.
- *Cooperación o alianza entre empresas*: dos o más compañías establecen vínculos y relaciones entre sí a través de fórmulas jurídicas expresas o bien con acuerdos explícitos o tácitos, pero sin pérdida de la personalidad jurídica.

A continuación, se explican en primer lugar de manera conjunta el crecimiento externo por medio de fusiones y adquisiciones, y en segundo lugar, las alianzas empresariales.

4.4.2.1 Fusiones y adquisiciones³

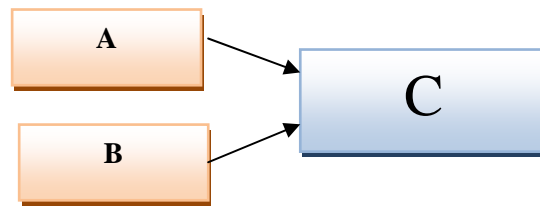
Una fusión es “una transacción en la cual los activos de una o más empresas son combinados en una nueva empresa” (Marín y Ketelhöhn, 2008). Así, una fusión es una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos similares. A su vez, constituye la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y la aportación de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

Más concretamente, la Directiva creada por el Consejo de Ministros de la Comunidad Económica Europea, define la fusión como “la operación por la cual una sociedad transfiere a otra, seguida de una disolución sin liquidación, el conjunto de su patrimonio, activo y pasivo, mediante la atribución a los accionistas de la sociedad absorbida, de acciones de la sociedad absorbente” (Marín y Ketelhön, 2008).

Las definiciones mencionadas anteriormente y cualquier otra que se pudiera dar coinciden en que la fusión afecta a un conjunto de empresas que se unen, transmitiendo las que desaparecen sus patrimonios a una nueva o a la que subsiste. Normalmente implica la pérdida de la personalidad jurídica de al menos un participante.

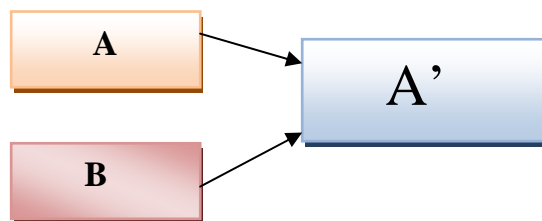
Tal y como queda reflejado en Guerras y Navas (2007: 219-220) se pueden distinguir tres tipos de fusión. En primer lugar, *fusión pura* donde dos o más compañías acuerdan unirse creando una nueva empresa a la que aportan todos sus recursos de modo que las empresas primitivas se disuelven. Las compañías originarias (A y B) desaparecen para dar lugar a la creación de una nueva empresa (C) (Figura 4.4).

³ Frente a fusiones y adquisiciones, también existen procesos de desconcentración empresarial. Estas operaciones son de escisión y segregación. En ambos casos, no se produce crecimiento sino una separación del patrimonio empresarial en varias partes jurídicamente. Una escisión es un proceso mediante el cual una sociedad hace aportación de su patrimonio a varias sociedades (al menos dos) nuevas o preexistentes y deja de existir. La segregación es un proceso mediante el cual una parte del patrimonio de una sociedad existente se desgaja en una o varias partes para formar otras tantas sociedades jurídicamente independientes, aunque la mayoría o a la totalidad de sus acciones se hallen en poder de la sociedad primera o matriz (Guerras y Navas, 2007).

Figura 4.4. Fusión pura

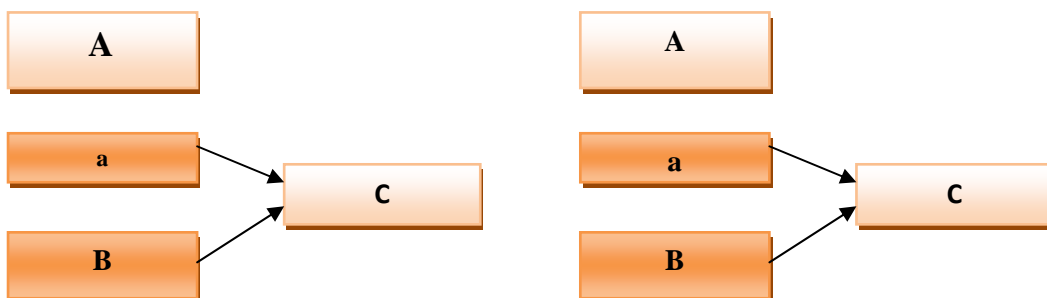
Fuente: Bueno Campos (1996)

En segundo lugar, *fusión por absorción* donde la empresa absorbida desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. La compañía absorbente (A) sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida (B) (Figura 4.5).

Figura 4.5. Fusión por absorción

Fuente: Bueno Campos (1996)

En tercer lugar, *fusión con aportación parcial de activos* se produce cuando una sociedad (A) aporta una sola parte de su patrimonio (a) junto con la otra empresa con la que se fusiona (B), bien a una nueva sociedad, o a otra sociedad preexistente (B), que ve aumentado su tamaño (B'). Para que esta situación se dé, es necesario que la sociedad que aporta los activos (A) no se disuelva (Figura 4.6).

Figura 4.6. Fusión por aportación parcial de activos

Fuente: Bueno Campos (1996)

Por su parte, Marín y Ketelhön (2008) clasifica los tipos de fusiones y adquisiciones en tres categorías. La primera la conforman las *fusiones horizontales* que son aquellas que combinan dos empresas de la misma industria, y en ocasiones de la misma línea de negocios, la segunda la conforman las *fusiones verticales*, consolidando dos empresas en distintos niveles de la cadena productiva, la empresa compradora integra sus operaciones de manera vertical hacia atrás o hacia adelante, y en tercer lugar están los *conglomerados*, que combinan compañías de diferentes industrias y líneas de negocio buscando cómo dispersar los riesgos a nivel de la empresa tenedora de las inversiones, conocida como holding.

Por otro lado, una *adquisición* es la operación que resulta de la compra y el control de una empresa por parte de otra que se asume como compradora (Marín y Ketelhön, 2008). Se considera que una adquisición se ha concretado en el momento en que una organización tiene suficiente control sobre la otra compañía.

Una de las principales razones para las adquisiciones es aumentar el poder de la empresa en el mercado. En concreto, puede existir un distinto nivel de control de la compañía matriz adquirente sobre la adquirida: un control absoluto si se adquiere más del 80 por ciento del capital social; un control mayoritario si se tiene más del 50 por ciento del capital social; un control minoritario si se adquiere menos del 50 por ciento del capital social (Navas y Guerras, 2012).

Los métodos para realizar adquisiciones de empresas son junto con el contrato de compraventa tradicional, el apalancamiento financiero o *leveraged buy-out (LBO)* y la oferta pública de adquisición de acciones (OPA) (Mascareñas, 2011).

El apalancamiento financiero consiste en comprar una empresa mediante el empleo de deuda. Esta deuda queda asegurada, no sólo por el patrimonio o capacidad crediticia del comprador sino también, por los activos de la empresa adquirida y por sus flujos de caja (Guerras y Navas, 2007). Las compañías adquiridas a través de LBO se caracterizan por obtener unos beneficios consistentes y estables, bajo nivel de endeudamiento, líneas de productos maduros y bien establecidos, buena cuota de mercado y un grupo directivo consolidado. Todo esto proporciona la base sobre la que se aseguran los préstamos sobre los activos o los ingresos de cara a los distintos préstamos (Guerras y Navas, 2007). La institución compradora que lanza el LBO suele estar formada por uno o más inversores que pueden ser también los propios directivos de la empresa a adquirir, en

cuyo caso nos encontramos ante lo que se conoce como compra por la dirección o *management buy-out (MBO)*.

Por su parte, una oferta pública de adquisición de acciones (OPA) es una operación financiera por la cual una empresa, o un grupo financiero, da a conocer públicamente a los accionistas de una sociedad cotizada en bolsa su deseo de adquirir el control de la misma (Vallejo y Torres, 2013).

Ésta debe presentarse previamente en la Comisión Nacional del Mercado de Valores que pregunta al equipo directivo de la empresa objetivo qué opina del precio ofertado, si le parece adecuado o no; si la respuesta es favorable estamos ante una OPA amistosa, y si es desfavorable estamos ante una OPA hostil (Mascareñas, 2011).

Zozaya (2007) siguiendo a Abellán (2004) indica que los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión o adquisición con otra(s) pueden dividirse en tres grupos, el primero basado en un comportamiento racional de los gestores y los otros dos en un comportamiento irracional:

1) Alcanzar sinergias (operativas o financieras) entre las empresas involucradas, para maximizar el valor de los accionistas, cuyos objetivos están alineados con los de los gestores. Este constituye el argumento neoclásico de las fusiones y adquisiciones.

2) Actuar como un mecanismo corrector en el mercado. Aún cuando los intereses de ambos agentes sean los mismos, los gestores pueden actuar de forma que no se maximice el valor de los accionistas, hecho que el mercado detecta y castiga, disminuyendo así el valor de las acciones. Puede ocurrir por distintos motivos (Abellán, 2004):

- Para aumentar las ganancias por acción: centrarse sólo en este objetivo a corto plazo sin contemplar las implicaciones futuras de la estrategia puede limitar las perspectivas empresariales.

- Para especular: existencia de imperfecciones en el mercado. Un gestor con información privilegiada puede adquirir dicha empresa y beneficiarse de la diferencia de valoraciones.

- Estrategia defensiva en periodos de estancamiento y retornos reducidos: utilizan las fusiones y adquisiciones para aumentar la cuota de mercado y dar una imagen de

fortaleza, pero suele fracasar, ya sea por la mala gestión post-operación o por la sobrevaloración pre-operación de la empresa adquirida (las sinergias previstas no llegan a suceder), que achacan la mala valoración de su empresa por parte del mercado a las ineficiencias del mismo. Se ve fortalecido por la falta de vigilancia del consejo de dirección de la empresa (*Hipótesis híbrida* de Roll, 1986).

3) Aumentar el crecimiento o poder de la empresa, exacerbando la diferencia de objetivos entre gestores y accionistas. Las fusiones y adquisiciones pueden también estar motivadas por cuestiones de índole personal del gestor (ego, búsqueda de mayor poder o salario, diversificación del riesgo laboral personal, etc.)

Existen numerosos estudios que manifiestan un relativo fracaso de las fusiones y adquisiciones. En estos estudios se evidencia que no siempre se alcanza la creación de valor esperada para el accionista, o que las empresas por separado habrían conseguido mayores tasas de rentabilidad y valor. Esto puede ser debido a la aparición de distintos factores que condicionan el éxito de las fusiones y adquisiciones y que se pueden agrupar en torno a cuatro aspectos (Navas y Guerras, 2012: 223-224):

- Selección de la empresa objetivo: hace referencia a la identificación de las características que debiera tener la empresa objetivo de la fusión y/o adquisición para que se ajuste a los que se pretende con la operación (García Estévez y López Lubián 2010).
- Integración organizativa y cultural: la integración organizativa puede provocar un conflicto intenso entre las empresas a medida que diferentes estilos de dirección, culturas organizativas, sistemas y otros aspectos de la vida organizativa entran en contacto (Castro, 2003).
- Integración productiva: hace referencia a la generación de sinergias (Guerras y Navas, 2007).
- Defensa de la competencia: las fusiones y adquisiciones, principalmente entre competidores directos, están sujetas a la normativa que todos los países occidentales tienen establecida para preservar la libre competencia en sus mercados. En España el organismo que las regula y controla determinadas fusiones y adquisiciones es el Tribunal de Defensa de la Competencia, que emite un informe no vinculante a partir del cual el gobierno toma una decisión (Guerras y Navas, 2007).

4.4.2.2. *Cooperación entre empresas*

La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo a largo plazo mutuamente beneficioso entre uno o más socios en el que recursos, conocimientos, capacidades son compartidos con el objetivo de mejorar sus ventajas competitivas (Muñoz Martín y Montoro Sánchez, 2007).

Por su parte, García Canal (1993) identifica las siguientes características distintivas de un acuerdo de cooperación:

- No existe una subordinación entre las empresas que cooperan: ya que al participar voluntariamente no suele haber una subordinación de una compañía a la otra.
- Coordinación de acciones futuras: para poder realizar conjuntamente determinadas actividades adquiriendo así ciertos compromisos.
- Pérdida de cierta autonomía organizativa como consecuencia de la asunción de ciertos compromisos sobre el comportamiento futuro
- Interdependencia: unos socios dependen de los otros para poder llevar a cabo con éxito el acuerdo, ya que, si no fuera así, habrían tratado de conseguir sus objetivos por separado.
- Consecución de un objetivo: que difícilmente se podría lograr, o se haría en peores condiciones sin el acuerdo.

En este sentido tal y cómo reflejan De Pablo González del Campo y Jiménez Estévez (2007) entre las principales ventajas de las acciones de cooperación se pueden mencionar las siguientes. La consecución de un nivel de equilibrio óptimo entre el control que aporta el hecho de ser empresa independiente, y la flexibilidad, que otorga el acuerdo cooperativo (Rialp, 1999). Este equilibrio posibilita obtener economías de escala sin perder autonomía. Adicionalmente, otra ventaja es el mayor poder competitivo alcanzado que permite hacer frente a la fuerte presión competitiva internacional (Rialp, 1999). Por su parte, Mowery et al. (1996) consideran que algunas de las ventajas que las empresas obtienen por el uso de alianzas estratégicas (cooperación) tienen un alto componente tácito. Tal y como reflejan De Pablo González del Campo y Jiménez Estévez (2007) siguiendo a Mitchell (2005) los beneficios de la

cooperación están condicionados por las características de las compañías y por la naturaleza de su relación y a menudo cambian con el tiempo.

En el Cuadro 4.3 se muestra las principales ventajas de la cooperación:

Cuadro 4.3. Ventajas de la cooperación

Acceso a recursos y capacidades complementarias	Mejora de transferencia de conocimientos
Reducción de costes y aumento de eficiencia	Mejora de la satisfacción del cliente
Aumento del poder competitivo	Entrada de nuevos negocios o mercados
Desarrollo de nuevas estrategias	Mejora del aprendizaje
Obtención economías de escala	Aumento en la calidad de la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia a partir de De Pablo González del Campo y Jiménez Estévez (2007)

Sin embargo, también y tal y como reflejan también De Pablo González del Campo y Jiménez Estévez (2007), es necesario señalar que la cooperación puede presentar, entre otros, los siguientes inconvenientes (Cuadro 4.4):

- Dilema cooperación-competición (Inkpen, 2004): no es más que el nivel de conocimiento que debe compartirse en un acuerdo cooperativo. El éxito de esta alianza está asociado con altos niveles de cooperación y con la circulación de conocimiento e información libre entre los socios. Sin embargo, al permitir al socio el acceso a la base de conocimiento, puede fomentar el comportamiento oportunista de éste. Así, uno de los principales riesgos inherentes a las alianzas son las “carreras de aprendizaje”.
- Asimetrías organizativas: son las diferencias organizacionales de las empresas que alcanzan la cooperación. Las principales diferencias que determinan las asimetrías radican en las creencias, valores, rutinas organizativas, y normas aceptadas de comportamiento de los directivos. Estas diferencias pueden dificultar la comunicación y transferencia de conocimiento entre socios, hasta el punto de volver ineficaz el acuerdo de cooperación (Rialp, 1999).
- Tensiones e inestabilidades: el ámbito de los acuerdos cooperativos en el que las empresas desarrollan su estrategia, produce inestabilidades y tensiones en la operatividad del acuerdo. De este modo, las compañías deberán adaptarse y reaccionar a las circunstancias que imperen en cada momento (Rialp, 1999).

- Costes en tiempo y dinero en la negociación y vigilancia del acuerdo (Fernández Sánchez, 1991).
- Una posible falta de confianza y compromiso entre los socios. El acuerdo pierde eficiencia cuando aparecen recelos o no se ofrece al socio lo mejor que cada empresa tiene (Montoro Sánchez et al., 2000).

Cuadro 4.4. Inconvenientes de la cooperación

Dilema cooperación-competición	Inestabilidades en los acuerdos
Asimetrías organizativas	Tensiones en los acuerdos
Tensiones en los acuerdos	Falta de confianza y compromiso

Fuente: Elaboración propia a partir de González del Campo y Jiménez Estévez (2007)

Finalmente, en relación a las alianzas se comentarán los tipos de acuerdos. Existen múltiples criterios para clasificar las alianzas, siendo los más habituales aquellos que distinguen en función del número de socios (dos o más), el número de actividades a las que va destinada (especializada o compleja) o el tipo de relación existente entre los socios (horizontal y vertical). Pero probablemente el criterio más relevante sea aquel basado en la naturaleza o la forma del acuerdo suscrito entre los socios, en función del cual se pueden establecer los siguientes tipos (Navas y Guerras, 2012): acuerdos contractuales, accionariales, y redes interorganizativas. A continuación se explican brevemente.

A) Acuerdos contractuales

Se llevan a cabo mediante diversas modalidades entre empresas que no implican intercambio de acciones ni inversión en el capital de ninguna compañía existente o nueva. Sin embargo, no todos los tipos de acuerdos representan siempre una forma de colaboración, exigiéndose una cierta continuidad en la colaboración, para diferenciarlos de los contratos ordinarios como forma de operar en el mercado (Guerras y Navas, 2007).

El rango de acuerdos contractuales posibles es muy amplio y variado. La forma más simple viene dada por los contratos de larga duración mediante los cuales los socios se comprometen a realizar determinadas actividades en común. Además, otras modalidades muy habituales en la realidad son las siguientes (Navas y Guerras, 2012):

- **La franquicia:** se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas legalmente independientes, el franquiciador y el franquiciado (Rubin, 1978)⁴.

En los acuerdos de franquicia, el franquiciador concede al franquiciado el derecho y el deber de comercializar los productos o servicios de su marca de acuerdo con su formato de negocio y su política comercial, a cambio del pago de unas contraprestaciones financieras determinadas (generalmente, un canon de entrada y unos royalties o comisiones periódicas en función de las ventas) (Sánchez Gómez et al., 2008).

Así pues, la relación de franquicia es una relación de agencia bilateral debido a que ambas partes son, simultáneamente, agentes y principales en la relación. El franquiciado es agente del franquiciador porque debe llevar el negocio de acuerdo con las directrices de éste. Por su parte, el franquiciador actúa como agente del franquiciado puesto que es responsable de la formación y asistencia inicial y continua, del diseño de las políticas comerciales y del control de la uniformidad de la red (Sánchez Gómez et al., 2008).

En el Cuadro 4.5, a modo de resumen, se muestran los principales derechos del franquiciado y las obligaciones del franquiciador.

Cuadro 4.5. Derechos y obligaciones del franquiciado y franquiciador

FRANQUICIADO	FRANQUICIADOR
- Inversión inicial y puesta en marcha	- Cesión en exclusiva en la zona geográfica
- Derechos de entrada y royalties	- Aportación de 'know how'
- Exclusividad	- Inversión publicitaria
- Control del nivel de calidad del servicio	- Formación

Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2007)

A su vez, se pueden distinguir tres tipos de franquicia (Fleis, 2012):

- *De distribución:* es aquella franquicia que tiene como objeto la distribución de producto o productos tanto si el franquiciador es el fabricante como si este actúa como central de compras. Por ejemplo, franquicias de ropa, de muebles, etc.

- *De servicios:* se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final, como franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación,

⁴ Si bien son empresas jurídicamente independientes, la dependencia económica entre ellas es tan fuerte que el acuerdo se asemeja a una relación laboral.

franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones, etc.

- *Industrial*: es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida.

- **La licencia**: es un contrato por el que una empresa (la licenciante) otorga a otra (la licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, *know-how* e información técnica. Para que el contrato de licencia sea considerado una forma de cooperación es preciso que exista una cierta y continuada colaboración entre las partes, y no una mera contraprestación monetaria del licenciataria al licenciante (Guerras y Navas, 2007).

Teniendo en cuenta las facultades otorgadas al licenciataria, pueden diferenciarse los siguientes tipos de licencia (Fundación Quorum, 2013):

- *Licencia exclusiva*: se otorgan plenas facultades al licenciataria, por lo que el titular de la tecnología no puede ni conceder licencias a otros ni explotarla por sí mismo.

- *Licencia única*: tanto el licenciataria como el licenciante están facultados para explotar los resultados; no obstante, el titular de la tecnología no puede conceder licencias a otros.

- *Licencia no exclusiva*: el titular de la tecnología mantiene el derecho a explotar por sí mismo la tecnología y puede conceder todas las licencias que estime oportunas.

Sin embargo, como principales inconvenientes se puede señalar la excesiva dependencia tecnológica de la empresa licitante, los desincentivos para la innovación y la limitación de atracciones en el mercado (Guerras y Navas, 2007).

- **La subcontratación**: una empresa (la contratista o principal) encarga a otra la subcontratista o auxiliar- la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones preestablecidas y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final (Hermosilla y Solá, 1989). La subcontratación favorece los procesos de desintegración vertical de las

empresas mediante la externalización u *outsourcing* de aquellas actividades productivas o de servicios que no son centrales en su cadena de valor, consiguiendo un mejor equilibrio entre eficiencia y flexibilidad (Guerras y Navas, 2007).

Así pues, pueden distinguirse tres tipos de subcontratación (Guerras y Navas, 2007):

- *Subcontratación en cascada*: en ella las empresas auxiliares contratan, a su vez, una serie de actividades a otras empresas.

- *Subcontratación avanzada*: el subcontratista también participa en la concepción, diseño y calidad del producto que va a fabricar, a partir de las especificaciones funcionales del contratista. En este caso, la empresa auxiliar se convierte en un socio importante para la principal ya que no sólo aporta su capacidad de producción sino, lo que es más importante, su capacidad tecnológica, su *know-how* y su experiencia (Fernández Sánchez, 1993).

- *Co-contratación*: cuando el subcontratista además presta apoyo financiero a la empresa principal.

- ***El consorcio***: consiste en una alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el cual se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas ellas (Menguzzato y Renau, 1995:288).

Con el consorcio las empresas comparten el coste de la inversión, los riesgos y el beneficio a largo plazo, sin tener que formar una empresa con personalidad jurídica diferente. El objetivo suele ser desarrollar un proyecto único e indivisible que por su envergadura, rebasa las posibilidades individuales de las empresas, y donde la relación contractual suele darse por finalizada una vez sea completado el proyecto (Marco Lajara, 2000).

Se pueden distinguir dos tipos de consorcio: Uniones Temporales de Empresas (UTE) sin personalidad jurídica y Agrupaciones de Intereses Económicos (AIE) con personalidad jurídica (Guerras y Navas, 2007).

- ***Spin off***: son acuerdos para la constitución de una empresa ya existente. La compañía convence a algunos de sus trabajadores para que abandonen la empresa y formen la suya propia. Suele ser habitual que la compañía matriz participe en el capital

de la nueva empresa y que existan relaciones de complementariedad ó verticales entre ambas (Guerras y Navas, 2007).

B) Acuerdos accionariales

Se diferencian de los acuerdos contractuales porque implican la adquisición de acciones de una empresa por parte de al menos uno de los socios participantes. Esta adquisición puede ser para crear una empresa nueva (empresa conjunta), para reforzar la interacción entre las empresas o para apoyar el proyecto de otra compañía en el que se está interesada mediante participaciones minoritarias (Navas y Guerras, 2007).

- ***Empresa conjunta o joint-venture:*** es una de las formas más utilizadas de cooperación. Es un acuerdo por el que dos o más compañías independientes llamadas empresas “padres” o “matrices” crean una nueva empresa llamada empresa “hija”, con personalidad jurídica propia para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración (Guerras y Navas, 2007).

- ***Acuerdos accionariales mediante participaciones minoritarias:*** es una forma de sustanciar una alianza mediante el intercambio o permuta de acciones con carácter minoritario o participación minoritaria de una empresa por parte de otra. La participación debe ser minoritaria lo que implica que las empresas aliadas siguen manteniendo el control de cada sociedad. Puede presentar dos modalidades: intercambio de acciones y participación minoritaria como tal (Guerras y Navas, 2007).

Intercambio de acciones: suele ser entre dos compañías que quieren colaborar a largo plazo; es una forma de sellar la alianza y garantizar la alienación de intereses; suele ir acompañada de un intercambio de consejeros (consejos de administración entrelazados); y a diferencia de la empresa conjunta no se crea una nueva entidad.

Participación minoritaria: es un acuerdo de cooperación si la empresa principal está interesada en el proyecto empresarial y participa con intención de continuidad; la empresa principal no pretende hacerse con el control de la participada, sino ser socio activo que presta ayuda; la empresa principal puede conseguir una ventaja abierta a la tecnología, sentar las bases para una futura adquisición, explotación de patente o complementar actividades de I+D; el spin-off se incluye en esta modalidad si la empresa matriz apoya financieramente a la empresa desgajada suscribiéndose parte de su capital social.

C) Redes interorganizativas

Las redes son una forma organizativa entre el mercado y la empresa combinando cooperación y competencia. Se caracteriza por la pluralidad de acuerdos de cooperación entre empresas, la multiplicidad de socios y la complejidad de relaciones. Las redes unen a una compañía con un propósito genérico de apoyarse mutuamente en diversas actividades y pueden utilizar de formas simultánea acuerdos concretos de los tipos vistos anteriormente (Navas y Guerras, 2012).

Una característica esencial de las redes interorganizativas es la complementariedad de actividades que permite alcanzar la eficiencia a los participantes, ya que cada organización se especializa en aquellas actividades de la cadena de valor en las que tienen una competencia distintiva y son fundamentales para su ventaja competitiva. Así, cada socio tiene acceso a las competencias de los demás (Navas y Guerras, 2012).

Las redes interorganizativas pueden ser verticales u horizontales mientras que las verticales agrupan empresas donde existe una relación proveedor-cliente, las redes horizontales agrupan a empresas competidoras entre sí (Navas y Guerras, 2012).

En resumen, una vez explicada de forma teórica en este apartado 4 el concepto de estrategia empresarial, las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración y reestructuración) y los métodos de crecimiento (interno y externo) que pueden darse en el mundo empresarial, en el siguiente capítulo se analizará el caso concreto de las empresas El Corte Inglés y el Grupo Eroski, viendo cuáles son sus principales estrategias de crecimiento a nivel individual y comparativo.

5. EL CORTE INGLÉS Y EL GRUPO EROSKI: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

5.1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este apartado es describir y comparar las estrategias de crecimiento empresarial de dos empresas españolas del sector de la distribución: El Corte Inglés y el Grupo Eroski.

Se han elegido estas dos compañías, entre otros motivos, debido a la gran diversidad de actividades que abarcan, sobre todo El Corte Inglés, a sus propios modelos de negocio

(por ejemplo, los trabajadores juegan un papel destacado al ser también propietarios de la empresa en el caso de la cooperativa Eroski, mientras que el Corte Inglés es una compañía en manos de los familiares de su fundador aunque en los últimos años un pequeño porcentaje de acciones está repartido entre los directivos o los propios trabajadores), o al volumen de empleo que generan, teniendo así un impacto directo en un gran número de sectores y, de modo indirecto, sobre todo el conjunto de la economía española.

En general, ambas empresas han demostrado que con una buena estrategia de crecimiento se pueden conseguir grandes éxitos y volúmenes de ventas o beneficios. Sin embargo, no ajenas al descenso en el consumo español las dos compañías no están consiguiendo ahora sus mejores resultados indicando que, ante cualquier cambio en el entorno las empresas, en la medida de lo posible, deberían reaccionar o adelantarse, pues una buena posición competitiva no les hace “inmunes” ante amenazas externas.

En este apartado 5, en primer lugar, se va a describir brevemente la historia, misión, y empresas del grupo El Corte Inglés y, a continuación, las direcciones y métodos de desarrollo llevados a cabo por la compañía. En segundo lugar, se presentará el mismo análisis para el grupo Eroski. Para finalizar con este apartado 5, se lleva a cabo una comparación de la información obtenida para ambas compañías.

5.2. EL CORTE INGLÉS: HISTORIA, MISIÓN, Y EMPRESAS DEL GRUPO

5.2.1. Historia y misión de El Corte Inglés

En las páginas web El Corte Inglés/Información corporativa (2013) y Galerías El encanto (2013) aparece reflejada la historia de la empresa que se comentará a continuación. Don Ramón Areces Rodríguez, fundador de El Corte Inglés, nació el 15 de Septiembre de 1904 en la Mata (Asturias). Emigró a Cuba con 15 años, donde trabajó como aprendiz en los grandes almacenes El Encanto, y gracias a esta experiencia adquirida, años más tarde montaría sus propios grandes almacenes.

En el año 1935 instalado en España y con el apoyo de su tío Don César Rodríguez Don Ramón Areces Rodríguez compra una sastrería en la calle Preciados, fundada en 1890 que lleva por nombre El Corte Inglés, denominación que mantiene porque la tienda gozaba de cierto prestigio en el Madrid de la época. Aquí se inicia el camino y la realidad actual del Grupo de Empresas El Corte Inglés.

Superada la Guerra Civil española, en el año 1939, adquiere un local en la calle Preciados, y un año más tarde, en 1940 cuando el negocio contaba con tan solo siete empleados, Ramón Areces junto a su tío César Rodríguez como socio y presidente de la compañía, constituye la sociedad de responsabilidad limitada El Corte Inglés.

En el año 1952 El Corte Inglés se convierte en Sociedad Anónima y la tienda de preciados pasaría a ser el primer Centro Comercial de la empresa según el concepto de tiendas por Departamentos.

Desde finales de los 60 hasta mitad de los 90, tiene lugar una fase de fuerte crecimiento del Grupo, marcado por la expansión a otras zonas geográficas y por la diversificación de su actividad comercial, que pasa a formar nuevos formatos comerciales en otros ámbitos de negocio, que hoy conforman el Grupo de Empresas de El Corte Inglés, con el deseo de adecuar la oferta de productos y servicios a las necesidades de los clientes: Viajes El Corte Inglés, S.A., Hipercor, S.A, Supercor, S.A., Opencor S.A., Repsol-Opencor S.A., Sfera, S.A., Óptica 2000, S.A., Bricor S.A, Informática El Corte Inglés, S.A, Telecor, Investrónica, S.A, Centro de Seguros, Correduría de Seguros, S.A, Grupo de Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros, S.A., Financiera El Corte Inglés E.F.C, Construcción, Promociones e Instalaciones, S.A., Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A, Industrias y Confecciones Induyco y Móstoles Industrial, S.A.

En 1976 se constituye la Fundación Ramón Areces, bajo el lema “deseo devolver a la sociedad lo que de la sociedad he recibido”; se trata de una fundación constituida por Don Ramón Areces, clasificada como fundación cultural, bajo la protección del Ministerio de Educación y Ciencia.

Don Ramón Areces falleció en Madrid, el 30 de julio de 1986, dejando a su Fundación como principal accionista. Tres años más tarde Isidoro Álvarez se convierte en presidente de la compañía y de la Fundación.

Es necesario comentar que a lo largo de toda su historia la compañía ha seguido una filosofía empresarial clara. Su *misión* siempre ha sido ofrecer al público el mejor producto con las mejores garantías, y que los clientes encuentren en un mismo lugar todos los productos y servicios que necesitan sin tener que desplazarse, recibiendo siempre la mejor atención. Así pues, proporciona múltiples servicios y la venta de

muchos productos a nivel internacional y nacional en torno a unos valores o principios tales como calidad máxima, gran surtido, servicio excelente, especialización de cada departamento, y una garantía absoluta (Abia, 2010).

Por otra parte, la *visión* de la compañía se centra en aumentar la cuota de mercado, ofreciendo más productos por medio de una diversificación y especialización cada vez más importante, tal y como veremos más adelante. Además, su principal objetivo estratégico es la expansión internacional mediante el logro de los siguientes objetivos específicos: comprometer su labor con las necesidades de los clientes, obtener una mayor competitividad, especializar sus productos, motivar, satisfacer e involucrar a los empleados, diversificar el conjunto empresarial etc. (Abia, 2010).

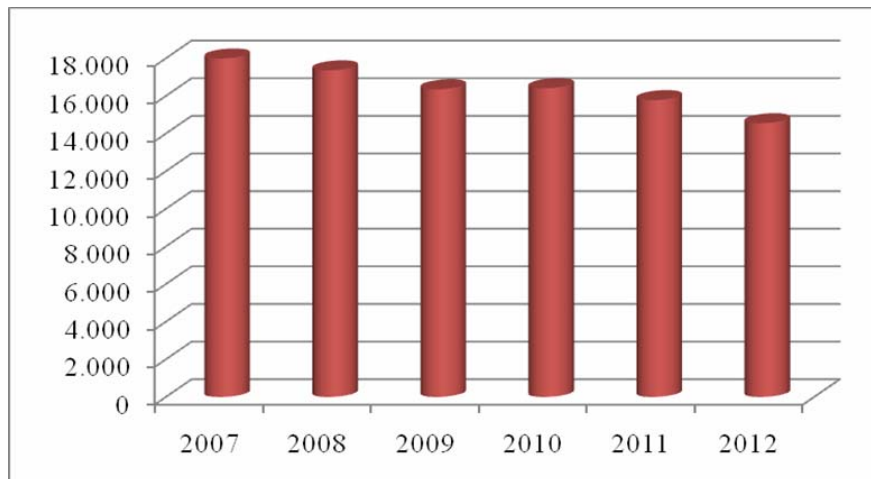
Para terminar esta panorámica general de la empresa, mencionar que desde un *punto de vista económico* lleva unos años sufriendo la crisis con una caída en el volumen de ingresos por ventas y, sobre todo, en los beneficios (Tabla 5.1, Gráficos 5.1 y 5.2), aunque está tratando de contrarrestar esta situación con la bajada de precios, potenciando la venta de artículos de lujo, la apertura de nuevos centros y de nuevos formatos y la incorporación de la compra online en su página web (Delgado, 2013).

**Tabla 5.1. Cifras más significativas del Grupo El Corte Inglés
(millones €)**

	2012	2011
Capital social	486,864	486,864
Fondos propios	7.391,57	7.450,23
Importe neto de la cifra de negocios	14.552,45	15.777,75
Resultado de explotación	336,40	328,20
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	734,88	826,33
Beneficio neto consolidado	171,51	209,99
Cash flow	676,64	715,32
Inversiones	570,64	715,32
Empleados	96.678	99.323

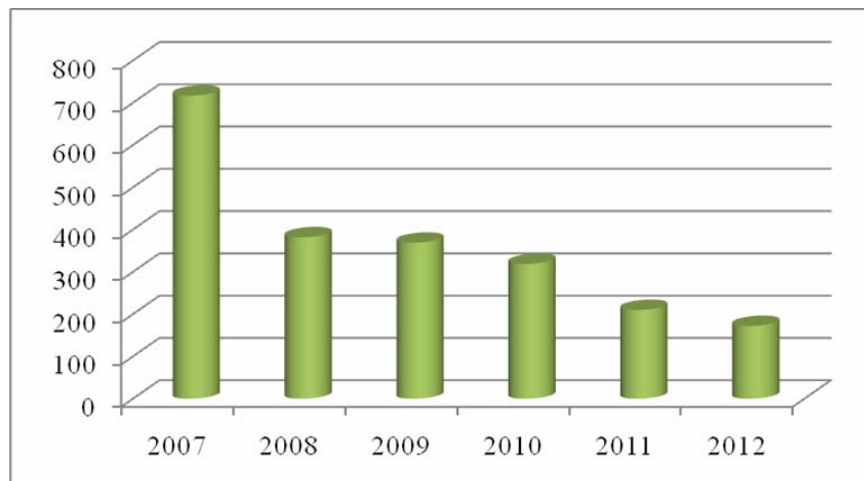
Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI e Informe anual de El Corte Inglés (2012)

Gráfico 5.1. Evolución de la cifra de negocio de El Corte Inglés (millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI

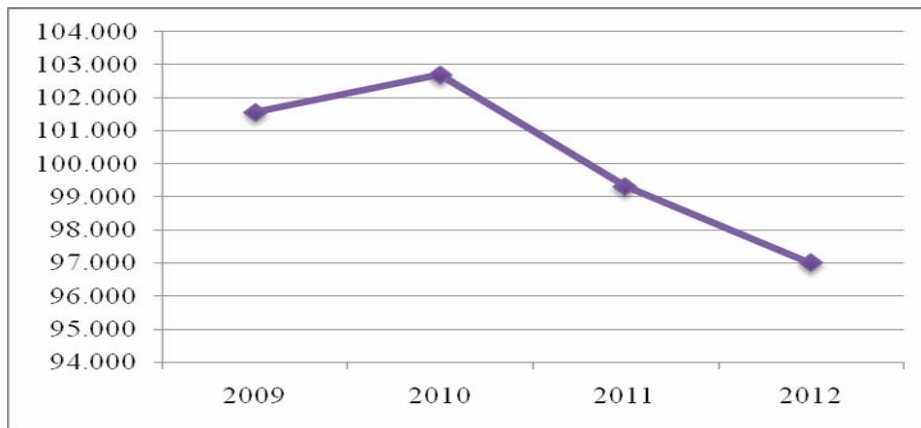
Gráfico 5.2. Evolución del beneficio neto de El Corte Inglés (millones €)



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI

Un dato a destacar, es que a pesar de la mala situación económica y de sufrir un cambio de tendencia en 2010 con un descenso importante del número de trabajadores (Gráfico 5.3), El Corte Inglés se mantiene en el primer puesto de empleados en España, por delante de Inditex y Mercadona (Sainz, 2013).

Gráfico 5.3. Evolución del número de empleados de El Corte Inglés



Fuente: Elaboración propia a partir del informe anual de El Corte Inglés (2012) y de la base de datos de SABI

5.2.2. Empresas del grupo

En este apartado se describirán las distintas compañías que componen el grupo de empresas El Corte Inglés para poder delimitar su campo de actividad, como paso previo al análisis de las direcciones y métodos de desarrollo.

En la Figura 5.1 se muestran a modo de resumen los distintos formatos comerciales de la empresa El Corte Inglés.

Figura 5.1. Empresas del grupo El Corte Inglés



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe anual de El Corte Inglés (2012)

- *El Corte Inglés* (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): es la empresa matriz del grupo. Su actividad es la clásica de la compañía desde su nacimiento, la distribución mediante almacenes de gran superficie por departamentos, siendo uno de los líderes mundiales de grandes almacenes con una fuerte implantación en el mercado

español y con presencia en Portugal. La política comercial de la cadena está basada en cinco pilares básicos que se han hecho extensivos al resto de las cadenas del grupo: calidad máxima, servicio, surtido, especialización y garantía. La oferta de los grandes almacenes incluye un amplio abanico de productos y servicios que van desde artículos de ocio y cultura a mobiliario, moda femenina, masculina e infantil y complementos, electrónica de consumo, juguetería, decoración, alimentación, o joyería.

En la actualidad El Corte Inglés cuenta con 84 centros en España y 2 en Portugal (Figura 5.2).

Figura 5.2. Número de centros comerciales El Corte Inglés en España



Fuente: Informe anual El Corte Inglés (2012)

- **Viajes El Corte Inglés** (Viajes El Corte Inglés, 2013): empresa filial del Grupo El Corte Inglés, se constituyó en Madrid en noviembre de 1969. A pesar de que la motivación inicial de su creación fue la de cubrir las necesidades de la propia organización, el éxito de su gestión comercial, unido al deseo de ofrecer sus servicios a los clientes de El Corte Inglés, impulsó la implantación de la Agencia de Viajes en todos los centros comerciales del Grupo. Más tarde, se puso en marcha un proceso de expansión con la apertura de oficinas fuera de los centros comerciales de El Corte Inglés e Hipercor, con el fin de atender a una demanda más amplia. Actualmente, es el líder español del sector.

El modelo de gestión de Viajes El Corte Inglés se basa en una atención personalizada, con una cuidada oferta de productos y servicios turísticos que permitan la creación de valor para todos los clientes, satisfaciendo así las necesidades de cada cliente.

Además del segmento vacacional, Viajes El Corte Inglés cuenta con una División de Empresas orientada a clientes corporativos a los que asesora en su política de viajes y en la reducción de gastos, optimizando la relación calidad-precio y aportándoles valor añadido. También tiene un área especializada en la planificación y organización de congresos o convenciones, capaz de gestionar todos los servicios necesarios para este tipo de eventos.

La empresa Viajes El Corte Inglés cuenta con más de 506 oficinas en España y otras 93 están repartidas en países como Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Estados Unidos, Chile, México, Argentina, Colombia, República Dominicana y Uruguay.

- **Hipercor** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): en 1980 El Corte Inglés continúa su expansión e inaugura en Sevilla un nuevo formato del Grupo El Corte Inglés con el fin de satisfacer las necesidades de una sociedad cada día más amplia y plural y con unos hábitos y comportamientos en continua evolución. Se crea el primer Hipercor siguiendo unas pautas similares a las de los hipermercados tradicionales, tanto en su ubicación como en su implantación y disposición interna, pero con un surtido más amplio y ofreciendo la calidad y garantía que caracterizan a El Corte Inglés.

Hipercor eligió un logotipo muy parecido al del Corte Inglés, es decir, un triángulo azul en lugar de verde para que la nueva empresa de distribución se beneficiara de esa imagen positiva que daba la compañía.

En la actualidad España cuenta con 42 establecimientos de Hipercor.

- **Supercor** (Supercor, 2013): se trata de una mediana superficie en formato de supermercado de proximidad que surge para competir con las cadenas de alimentación de proximidad ante su concentración a finales de los noventa como por ejemplo, Caprabo, Eroski y Mercadona. Supercor tiene 88 centros en España

- **Opencor** (Opencor, 2013): es un nuevo modelo de negocio con horario ampliado en entornos urbanos ante la carencia de este formato y el éxito de experiencias

particulares. Son tiendas de conveniencia en superficies inferiores a 500m². Opencor cuenta con 187 centros en España

- **Repsol-Opencor** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): en 1998 El Corte Inglés y el grupo Repsol, se unieron para crear un nuevo concepto de estaciones de servicio que, además de surtidores de carburante, disponía de supermercados con una superficie de entre 150 y 200 metros cuadrados. Como resultado de este acuerdo surge la creación de una sociedad conjunta al cincuenta por ciento: “Repsol-Supercor”.

En noviembre de 2008 ambas compañías decidieron realizar un cambio en la denominación comercial pasando a llamarse Repsol-Opencor con el objetivo de facilitar el reconocimiento y la identificación de sus características y ventajas por parte de los clientes.

Este concepto de tiendas Opencor se adapta perfectamente al formato de tienda de conveniencia que encontramos en las estaciones de servicio tanto por el horario prolongado como por la superficie comercial, el surtido y la política comercial.

En las estaciones de servicio Repsol-Opencor se ofrece una amplia gama de productos, con alrededor de 2.000 artículos. En el apartado de servicios, cuenta con acceso directo a Internet, cajero automático y recarga telefónica.

En la actualidad hay 200 establecimientos repartidos por las distintas Comunidades Autónomas de España.

- **Sfera** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): nace en noviembre de 2001 como una cadena de moda que apuesta por la calidad, la renovación constante y la variedad en sus colecciones.

Sfera es una cadena de tiendas especializadas en moda y complementos, ubicadas en las mejores zonas comerciales de cada ciudad en la que se implanta, y con una amplia oferta de prendas para hombre, mujer y niño. Sfera incorpora continuamente a sus tiendas nuevas colecciones de moda inspiradas en las últimas tendencias, gracias a que dispone de un equipo de diseñadores exclusivos. El resultado son prendas cómodas, actuales y a un precio asequible. La cadena de moda posee 88 tiendas, de las cuales 17 están fuera de España.

- **Óptica 2000** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): es una cadena de Ópticas dedicada a la comercialización de productos relacionados con la visión y la audición, que desarrolla sus actividades tanto a través de las tiendas propias ubicadas dentro de los centros comerciales de El Corte Inglés e Hipercor como en establecimientos independientes. Esta cadena comercializa las principales marcas de moda que diseñan monturas y gafas de sol, además de ofrecer una amplia variedad de servicios. Esta empresa cuenta con 109 establecimientos en España.

- **Bricor** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): nace el 30 de noviembre de 2006 en la localidad madrileña de Alcalá de Henares, suponiendo el lanzamiento de un nuevo concepto de negocio en el que se combina el bricolaje, la decoración y los servicios para el hogar y el jardín. Bricor surge como una gran superficie especializada en la que, además de un abundante surtido y un amplio número de referencias, ofrece la garantía de la calidad, el servicio al cliente y la atención personalizada, es decir, las particularidades del Grupo al que pertenece, El Corte Inglés.

Uno de los elementos diferenciadores de Bricor es la posibilidad que ofrece al cliente de elegir entre abordar él mismo el proyecto o encargarlo, total o parcialmente, a los profesionales de Bricor.

La cadena dispone de un departamento que permite al cliente abordar reformas y proyectos de viviendas, incluye otro tipo de servicios añadidos como transporte, instalación, asesoramiento y financiación. En la actualidad hay 16 establecimientos en España y 2 en Portugal.

- **Informática El Corte Inglés** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): nació en marzo de 1988, basando su crecimiento en la evolución de sus servicios que va desde la distribución de productos y soluciones informáticas, hasta la consultoría e integración de sistemas y soluciones de negocio electrónico.

Se ha convertido en líder del segmento de mercado en el que opera y en punto de referencia del entorno tecnológico español, Informática El Corte Inglés ofrece tanto el desarrollo de productos propios como la integración de herramientas de terceros para ofrecer las soluciones tecnológicas más competitivas del mercado. En la actualidad Informática el Corte Inglés cuenta con 15 sedes repartidas por España.

- **Telecor** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): se constituye en 1991 y se dedica principalmente a la comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones.

Su actividad es desarrollada a través de las tiendas especializadas distribuidas por las principales ciudades españolas, en oficinas de Correos y las instaladas en todos los centros comerciales de El Corte Inglés, Hipercor, Opencor y Supercor. Telecor ofrece, tanto a particulares como a profesionales, autónomos y medianas y pequeñas empresas, una amplia oferta que engloba productos y servicios de telecomunicaciones como: telefonía fija y móvil, conexiones a Internet, ADSL, banda ancha por cable, televisión digital, telealarmas, teleasistencia, tarjetas telefónicas de larga distancia, contratación y atención al cliente de los servicios básicos disponibles para el público, como son el agua, el gas y la electricidad, así como la facturación y gestión de cobro de estos servicios. También dispone de una amplia gama de accesorios de telefonía, siendo el distribuidor oficial de los servicios ofertados por los principales operadores nacionales.

Actualmente Telecor cuenta con 163 establecimientos repartidos por las Comunidades Autónomas de España.

- **Investrónica** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): dedicada al diseño, fabricación y comercialización de productos informáticos y de electrónica, cuenta con una marca de ordenadores propia: Inves. Inves surgió en el mercado español en 1986 con el modelo de ordenador 512X, basado en Intel 8088, siendo el primer PC del mercado “compatible IBM” fabricado en España. Actualmente cuenta con una fábrica y una oficina de ventas y marketing en Madrid.

La compañía, que desarrolla su actividad como mayorista informático y de telefonía, fue fundada por el Grupo El Corte Inglés con el objetivo de abordar el mercado mediante una completa oferta para distribuidores. Su planta de fabricación se encuentra ubicada en Tres Cantos y el centro logístico de almacén y distribución en Getafe. El disponer de una planta de fabricación dentro del territorio nacional ofrece una serie de ventajas, como por ejemplo: proximidad cultural y física, fiabilidad de la empresa, calidad, capacidad de innovación, etc.

- **Centro de Seguros y Servicios (CESS)** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): es una Correduría de Seguros que opera en el mercado español

como mediador de seguros desde diciembre de 1982. Ofrece seguros de vida y accidentes, de ahorro, de rentas temporales y vitalicias, así como planes de pensiones.

Ha concentrado sus esfuerzos en combinar una selección de productos de las mejores gestoras con la oferta simultánea de productos exclusivos para clientes de El Corte Inglés.

En la actualidad cuenta con 105 establecimientos repartidos por España y es un referente por su implantación a nivel nacional, por la accesibilidad para los asegurados, por la amplitud de horarios para la prestación de los servicios, y por su experiencia en riesgos de todo tipo.

- **Grupo de Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): inicia su actividad en diciembre de 1990 como compañía de seguros dentro del Grupo El Corte Inglés. En línea con la política general de la empresa, la seguridad se entiende como sinónimo de atención y calidad de servicio. Por lo tanto desde su creación se marcó como objetivo proporcionar a sus clientes, familias y también al personal de las empresas la posibilidad de proteger y prevenir su futuro, con las coberturas más amplias y en condiciones económicas competitivas.

Cuenta con una amplia red de distribución, y con una oferta completa de productos dirigidos tanto a particulares como a compañías: Seguros de Riesgos Personales de Vida y Accidentes que cubren principalmente el fallecimiento y la invalidez, Seguros de Ahorro, Seguros de Rentas Temporales y Vitalicias, ó Planes de Pensiones.

Actualmente cuenta con 9 sucursales en Alcalá de Henares (Madrid), Alicante, Barcelona, La Coruña, Málaga, Móstoles (Madrid), Sevilla, Valencia y Vigo.

- **Financiera El Corte Inglés** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): es una entidad de crédito, siendo el organismo responsable de su supervisión el Banco de España. Nace el 27 de noviembre de 1995, bajo la denominación social de Financiera El Corte Inglés, Entidad de Financiación, S.A., y figura inscrita en el Registro de Establecimientos Financieros de Crédito del Banco de España con el número de codificación 8.805.

La sociedad comenzó sus actividades el día 1 de junio de 1996, comercializando un producto crediticio denominado “Fórmula Personal de Pago”, que consiste en la financiación al comprador para la adquisición con pago aplazado de toda clase de bienes y servicios que adquiriera en los establecimientos comerciales del Grupo El Corte Inglés.

La Junta General de Accionistas celebrada el 4 de noviembre de 1996 aprobó la transformación de la Sociedad en establecimiento financiero de crédito y el cambio de su denominación social por la actual de Financiera El Corte Inglés, así como la modificación de su objeto social, pasando a ser éste, el de la actividad propia de un establecimiento financiero de crédito, según se define en el artículo 1 del RD 692/1996, de 26 de abril, sobre el régimen jurídico de los establecimientos financieros de crédito. Desde el 1 de mayo de 1997, la sociedad es la emisora de la tarjeta de compra de El Corte Inglés, encargándose también de la gestión y administración de dichas tarjetas.

La actividad principal de Financiera El Corte Inglés es apoyar la venta de las empresas del Grupo mediante la emisión y comercialización de sus productos financieros, que se circunscriben, básicamente, a la financiación con pago aplazado mediante la Fórmula Personal de Pago y a la financiación mediante la tarjeta de compra El Corte Inglés. La sociedad desarrolla su actividad en el territorio español. Además, actúa en Portugal a través de Financiera El Corte Inglés E.F.C., S.A. Sucursal en Portugal, inscrita en el Registro Especial del Banco de Portugal con el número 151.

- ***Editorial Centro de Estudios Ramón Areces*** (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013): se trata de una fundación constituida por Don Ramón Areces, clasificada como fundación cultural, bajo la protección del Ministerio de Educación y Ciencia.

- ***Industrias y Confecciones Induyco*** (El País, 29/09/2012 e Induyco, 2013): es el principal proveedor textil del Grupo que fue adquirida por El Corte Inglés en 2012. Dispone de sus propias estructuras y servicios competentes en materia de diseño de líneas de producto, de distribución, de marketing, de arquitectura e interiorismo, de escaparatismo, de imagen... que le permiten trabajar de forma totalmente integrada. La fábrica de Induyco se encuentra en Madrid.

- **Móstoles Industrial** (Einforma, 2013): es una sociedad constituida por los accionistas de la compañía en el año 1966, dedicada a la fabricación, venta, instalación y mantenimiento de toda clase de muebles, carpintería, artículos y elementos de decoración de interiores y exteriores. La fábrica se encuentra en Móstoles (Madrid).
- **Corte Inglés online** (El Corte Inglés, 2013): la compañía ha incorporado en este último año el denominado comercio electrónico mediante la compra online de los diferentes productos y servicios en su página web, intentando así innovar y adaptarse a las nuevas tecnologías y a los gustos y necesidades de los clientes.

5.3. EL CORTE INGLÉS: DIRECCIONES DE DESARROLLO

Tal y como se explicó en el apartado 4 del presente Trabajo Fin de Grado, las direcciones de desarrollo (expansión, diversificación, integración vertical y reestructuración) tienen como objetivo aumentar (o disminuir en el último caso) el tamaño o campo de actividad de la empresa. Por ello, a continuación, se analizan aquellas estrategias adoptadas a nivel corporativo (o global) por parte de El Corte Inglés.

5.3.1. El Corte Inglés: estrategia de expansión

La empresa en un principio dentro de las tres alternativas de la estrategia de expansión llevó a cabo un **desarrollo de mercados** desde un punto de vista geográfico al inaugurar sus centros de ventas en Barcelona, Bilbao, y Sevilla, y posteriormente, en otros puntos de la geografía española (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013). Con esta estrategia El Corte Inglés trató de introducir sus productos tradicionales en mercados nuevos, aprovechando la tecnología y capacidad de producción existente o nueva para vender sus productos en ámbitos distintos a los actuales.

Además, con el paso del tiempo, la compañía comenzó un proceso de **internacionalización** dirigiéndose también a mercados fuera de España. El primer destino fue Portugal abriendo dos grandes almacenes en Oporto. Además, la empresa del grupo Viajes el Corte Inglés tiene a nivel internacional agencias en Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Estados Unidos, Chile, Méjico, Cuba y Argentina. Por su parte, Sfera cuenta con tiendas en Grecia, Bélgica, México y Portugal (El Corte Inglés, 2013).

5.3.2. El Corte Inglés: estrategia de diversificación

Sin duda la estrategia de crecimiento más importante llevada a cabo por El Corte Inglés es la de diversificación, pero también la más arriesgada, ya implica nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas instalaciones, etc. Esta estrategia ha ido surgiendo en muchos casos por la explotación de sus propias necesidades y conocimientos (Guerras y Navas, 2007). En concreto, predomina una estrategia de *diversificación no relacionada* que supone un mayor grado de ruptura con la situación actual, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa (grandes almacenes).

Tal y como se comentó según la información recogida en la web de la empresa, entre los nuevos formatos comerciales que forman parte de esta diversificación no relacionada están, por ejemplo, Viajes El Corte Inglés (dedicado a los viajes), Hipercor (hipermercado), Repsol-Opencor (estaciones de servicio que, además de surtidores de carburante, dispone de supermercado), Sfera (tiendas de ropa y complementos), Óptica 2000 (comercialización de productos y servicios relacionados con la visión y la audición), Bricor (negocio en el que se combina el bricolaje, la decoración y los servicios para el hogar y jardín), Informática (servicios relacionados con la informática), Centro de Seguros y Servicios, correduría de seguros (dedicada a la comercialización de Seguros, productos ahorra-inversión y viviendas), o Móstoles Industrial (dedicada a la carpintería y a la decoración de exteriores e interiores)⁵, entre otros.

En el Cuadro 5.1 a modo de resumen se indican las actividades de las compañías diversificadas que forman parte de la empresa.

⁵ La empresa está presente en otras actividades diferentes a la inicial no solo por las empresas que forman parte del grupo sino también gracias a acuerdos de colaboración con otras compañías (por ejemplo, puntos de lavado de coches, cosmética o perfumes, aerolíneas, parques temáticos o centros de formación).

Cuadro 5.1. Principales empresas del Grupo El Corte Inglés y su actividad

EMPRESA	ACTIVIDAD
Viajes el Corte Inglés	Viajes, organización de congresos/eventos
Hiperacor	Hipermercados
Supercor	Supermercados urbanos
Opencor	Tiendas de conveniencia de horario amplio
Repsol-Opencor	Gasolineras
Sfera	Moda y complementos
Óptica 2000	Productos y servicios vinculados a la visión
Bricor	Bricolaje, decoración jardín.
Informática El Corte Inglés	Productos y servicios informáticos
Telecor	Telecomunicaciones
Investrónica	Productos informáticos y de electrónica
CESS y Seguros el Corte Inglés	Comercialización de seguros, productos ahorra-inversión y viviendas
Financiera el Corte Inglés	Entidad de crédito
Editorial Centro de Estudios	Fundación cultural
Induyco	Proveedor textil
Móstoles Industrial	Carpintería
El Corte Inglés Online	Comercio electrónico

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe anual de El Corte Inglés (2012), de El Corte Inglés (2013) y de Alfaro et al. (2013)

5.3.3. El Corte Inglés: estrategia de integración vertical

La compañía sigue una estrategia de integración vertical con las empresas del grupo Induyco (textil) y Móstoles Industrial (carpintería). Esta integración vertical supone que la actividad de estas compañías está relacionada con el ciclo completo de producción del producto, convirtiéndose en su propio proveedor (Guerras y Navas, 2007). Así pues, se puede decir que se trata de una *integración vertical “hacia atrás”*.

Figura 5.3. La integración vertical de El Corte Inglés



Fuente: Elaboración propia a partir de Alfaro et al. (2013)

5.3.4. El Corte Inglés: estrategia de reestructuración empresarial

La reestructuración de la cartera de negocios se puede definir como la modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios (Navas y Guerras, 2012). Esta estrategia de reestructuración es capaz de mejorar el rendimiento y la creación de valor mediante una reducción del nivel de diversificación y una mayor especialización corporativa o gracias al saneamiento de algunos de los negocios presentes en el campo de actividad y que presentan pérdidas.

Tal y como se puede observar en la Tabla 5.2 algunas de las empresas del grupo en el último año disponible (2012) presentan una mala situación económica, en especial, Hipercor, Opencor y Bricor. Por ello, sobre estas tres actividades la compañía inició un proceso de reestructuración: un *saneamiento* de la estructura organizativa o de la estructura financiera (Alfaro et al., 2013).

En el caso de Hipercor el *saneamiento a nivel organizativo* se ha llevado a cabo mediante una bajada de sus precios, ofreciendo una mayor variedad de productos de marca blanca y ampliando los horarios (Bolinches, 2012). El cierre progresivo de tiendas en España (un total de 60) y la reconversión a supermercado Express han sido las medidas adaptadas en el caso de Opencor (Vozpopuli, 17/01/2013). Por último, en el caso de Bricor la compañía ha optado por la ampliación de la red comercial abriendo nuevas tiendas (Europa Press, 5/10/2013).

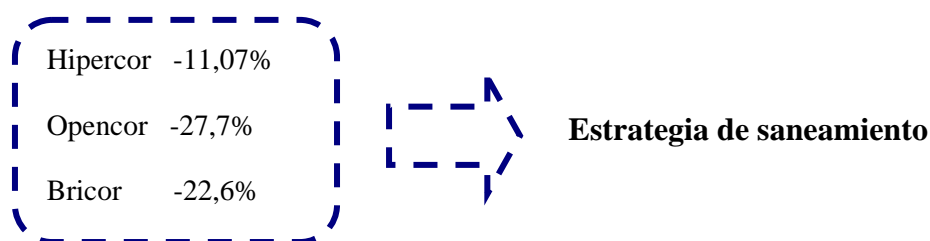
Por su parte, en lo que se refiere al *saneamiento desde un punto de vista financiero* en este presente año (2013) El Corte Inglés acudió a la financiación ajena emitiendo bonos por primera vez en su historia. De esta manera, titulará los derechos de cobro sobre los clientes⁶ que compran los productos a plazo y conseguirá liquidez inmediata (El Mundo, 17/04/2013).

⁶ Operación por la que una entidad transforma un activo o un derecho de cobro no negociable (por ejemplo los créditos hipotecarios de los clientes de una entidad financiera) en valores de renta fija homogéneos, estandarizados y, por consiguiente, susceptibles de negociación en mercados de valores organizados. La titulación consiste en convertir un préstamo o un activo no negociable (participaciones hipotecarias) en un título negociable (bonos hipotecarios). La Ley de 1992 únicamente permitía la posibilidad de titulación de créditos o préstamos hipotecarios, pero a partir de 1993 se extendió la posibilidad a otros activos no negociables (Rankia, 2013).

Tabla 5.2. Cifra de negocio de las principales empresas del Grupo El Corte Inglés (millones €)

	2012	2011	Variación 11-12
Grandes almacenes	8.541,74	9211,96	-7,3%
Viajes El Corte Inglés	2.238,47	2425,80	-7,7%
Hiperacor	1.866,84	2114,14	-11,7%
Supercor	422,84	402,21	5,1%
Opencor	244,20	337,96	-27,7%
Sfera	135,40	123,77	9,4%
Óptica 2000	77,26	79,38	-2,7%
Bricor	80,07	103,4	-22,6%
Informática	699,67	732,18	-4,4%
Seguros	154,82	144,21	7,40%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual de El Corte Inglés (2012) y Alfaro et al. (2013)



5.4. EL CORTE INGLÉS: MÉTODOS DE DESARROLLO

5.4.1. Desarrollo o crecimiento interno

El desarrollo interno consiste en inversiones en la propia estructura de la empresa, de tal forma que consigue un mayor tamaño mediante la construcción de nuevas instalaciones, contratación de personal, compra de maquinaria, etc. En este sentido, la compañía realiza un importante esfuerzo inversor para mantener actualizados todos sus establecimientos, lo que supone un programa continuo de reformas en aquellos centros que lo requieren. Por ejemplo, durante el ejercicio 2011 se han acometido importantes obras de ampliación o remodelación en los establecimientos de El Corte Inglés de Cornellà, en Barcelona, y de la Castellana y Goya, en Madrid, donde se han realizado reformas significativas para incorporar una oferta comercial completamente innovadora. También destacan las obras llevadas a cabo en el centro de Alicante donde se ha creado un espacio de Gourmet Experience (La Carta de la Bolsa, 4/11/2012).

Este desarrollo o crecimiento interno de la empresa ha contribuido a llevar a cabo las distintas alternativas que componen las direcciones de desarrollo, tales como, la

expansión, en concreto el desarrollo de mercados y la internacionalización, mediante inversiones para abrir nuevas tiendas en distintos puntos de España y el extranjero, la diversificación no relacionada, para ir añadiendo nuevos formatos de negocio a la cartera de negocio del grupo, o la integración vertical en lo relativo a Móstoles Industrial S.A.

5.4.2. Desarrollo o crecimiento externo

5.4.2.1. Fusiones y adquisiciones

El Corte Inglés mediante un método de desarrollo de crecimiento externo, llevó a cabo una fusión por absorción en el año 2012. Esta fusión es parte del proceso de absorción de Induyco que el grupo de grandes almacenes inició hace varios años para avanzar en la simplificación de las estructuras societarias y operativas del negocio de venta al por menor y en la reducción de costes de gestión, operativos y administrativos asociados a esta actividad (El País, 29/09/2012).

Con la integración de Induyco, El Corte Inglés busca eliminar duplicidades y lograr una “verticalización integral de actividades básicas” de estos negocios (textil para la venta de ropa) (El País, 29/09/2012). La simplificación de procesos conllevará una mayor especialización, al mismo tiempo que mejorará la relación de la empresa con clientes, proveedores y trabajadores. En concreto, la compañía pretende establecer un modelo en el que el conjunto de las marcas textiles de El Corte Inglés e Induyco disponga de políticas y métodos de gestión unificados para lograr una plena integración, desde el diseño del producto, a las compras y suministros, el transporte y almacenamiento, y la distribución y comercialización final (El País, 29/09/2012). Así pues, con la adquisición de Induyco la compañía lleva a cabo la dirección de desarrollo antes comentada de integración vertical.

Por otro lado, en 1995 se produjo uno de los hitos más importantes del Grupo, El Corte Inglés adquiere los activos de Galerías Preciados, su eterno competidor, pagando 30.000 millones de las antiguas pesetas (1.803.036,31 €) por sus activos (Hernández, 1995). En 2001 la empresa adquiere nueve establecimientos de la firma británica Marks and Spencer que tiene en España y cinco hipermercados de la cadena de distribución Carrefour (El País, 3/11/2001). En 2006, El Corte Inglés adquiere también la constructora española Ason Inmobiliaria de Arriendos S.L. por 450 millones de euros, haciéndose

con todos los activos inmobiliarios de la constructora, entre ellos, el solar que albergaba el edificio Windsor, en uno de los grandes corazones comerciales de Madrid (Navas, 2006).

Así pues, con las anteriores adquisiciones la compañía lleva a cabo la dirección de desarrollo antes comentada de diversificación no relacionada, ya que sigue incorporando nuevos negocios no relacionados entre sí a su cartera de negocios.

5.4.2.2. *Acuerdos de cooperación*

El Corte Inglés también ha utilizado como método de desarrollo la realización de acuerdos de cooperación. Las distintas alianzas tanto contractuales como accionariales van asociadas a la diversificación no relacionada explicada anteriormente, porque mediante ellas la compañía amplía su cartera de negocios. A continuación, se hace referencia a las mismas.

- El Corte Inglés y Repsol (El Corte Inglés/Información Corporativa, 2013):

Tal y como se comentó anteriormente, en 1998, El Corte Inglés y Repsol crean una sociedad conjunta al cincuenta por ciento mediante el cual las dos empresas comparten parte de sus capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse, instaurando un cierto grado de interrelación con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas. El objetivo de este acuerdo era crear una marca comercial “Repsol-Supercor. La superestación”, que posteriormente, tal y como se comentó, en 2008 pasaría a llamarse Repsol-Opencor, con el objetivo de facilitar el reconocimiento y la identificación de sus características y ventaja por parte de los clientes.

Se trata, por tanto, de un acuerdo de cooperación accionarial mediante la creación de una empresa conjunta.

- El Corte Inglés y Shepora (Cinco Días, 28/09/2010):

En 2010 el grupo español llega a un acuerdo de cooperación accionarial con la cadena Sephora -perteneciente a la multinacional francesa del lujo Moët Hennessy y Louis Vuitton (LVMH)- para ampliar la alianza estratégica en la explotación conjunta de las tiendas y los espacios Sephora en España. Juntos han constituido Perfumes y Cosméticos Gran Vía. Es decir, ambas empresas han creado una empresa conjunta o joint-venture. Esta nueva sociedad está participada al 55 por ciento por El Corte Inglés.

Entre ellas estará el nuevo establecimiento de Sephora en Madrid, que va a convertirse en uno de los emblemas de la cadena.

- El Corte Inglés y NH hoteles⁷ (Tecnohotelesnews, 15/07/2013):

NH Hoteles y Viajes El Corte Inglés han firmado un acuerdo contractual de colaboración de larga duración (tres años) para fomentar la demanda hacia los establecimientos de la cadena hotelera en destinos nacionales e internacionales a través de los canales de distribución offline y online de Viajes El Corte Inglés. En virtud del acuerdo, la compañía hotelera será el proveedor preferente de la agencia de viajes, que cooperará estrechamente en la venta de los distintos productos y segmentos que oferta NH Hoteles (Tecnohotelesnews, 15/07/2013).

- El Corte Inglés y Limpoint (Spain Limpoworld, 2013):

Limpoint y El Corte Inglés han llegado a un acuerdo de colaboración (acuerdo de cooperación contractual) para la implantación de diferentes puntos de lavado en los centros que El Corte Inglés tiene por toda la geografía española bien con puntos propios o de la mano de franquiciados.

- El Corte Inglés y el grupo Vips (GrupoVips/Prensa, 19/05/2012):

Grupo Vips y el Corte Inglés firman un acuerdo de colaboración de larga duración (acuerdo contractual) para Starbucks para abrir conjuntamente una tienda de Starbucks en el interior del centro comercial más emblemático en la calle de Preciados, Madrid.

- El Corte Inglés e EasyJet⁸:

EasyJet, la aerolínea de tarifas económicas líder en Europa ha firmado un acuerdo de colaboración de larga duración (acuerdo contractual) con Viajes El Corte Inglés para poner a la venta los vuelos en su agencia. El objetivo de este acuerdo es facilitar los viajes, tanto vacacionales como de negocios, a millones de españoles (Navas, 2012).

Finalmente, la empresa dispone de participaciones minoritarias (acuerdos de cooperación accionariales) en otros negocios (Urbanity, 2013):

⁷ Este acuerdo de cooperación puede considerarse como el método asociado a un proceso de integración vertical hacia delante de Viajes El Corte Inglés.

⁸ Este acuerdo de cooperación puede considerarse como el método asociado a un proceso de integración vertical hacia atrás de Viajes El Corte Inglés.

- 6,15 por ciento en Euroforum Escorial S.A. (dirección y explotación de centros de formación tanto propios como ajenos)
- 4,36 por ciento en Parque Temático de Madrid S.A. (ocio)
- 1,7 por ciento en IAG (aerolínea)

5.5. EL GRUPO EROSKI: HISTORIA, MISIÓN, Y EMPRESAS DEL GRUPO

5.5.1. Historia y misión del Grupo Eroski

Tal y como se refleja en la propia web de la empresa (Eroski, 2013), el Grupo Eroski, perteneciente al grupo Mondragón, fue fundado en el año 1969 en el País Vasco, es una cooperativa española de distribución con sede en Elorrio (Vizcaya),

De igual forma, a partir de la información proporciona por la empresa en su página web, la compañía está formada por distintos formatos comerciales en los que se incluyen los hipermercados: “Eroski”, supermercados “Eroski Center”, “Eroski City”, “Eroski Merca”, “Aliprox”, “Caprabo”, “Familia”, “Vegalsa”, “Cash Record” y otros negocios como: “Eroski Viajes”, “Eroski Gasolineras”, “Eroski Óptica”, “Eroski Asegura”, “Inmobiliaria Eroski”, “Soluciones Eroski”, “Forum Sport”, “Perfumerías IF”, “Abac”, “Servi Hostel” y “Eroski Online”.

Una de las principales características del Grupo es, que los trabajadores juegan un papel destacado al ser también propietarios, participan de forma real en la gestión, la toma de decisiones y los beneficios. Los beneficios de Eroski se distribuyen con una asignación del 50 por ciento a reservas, un 40 por ciento a trabajadores propietarios y un 10 por ciento a la sociedad a través de la fundación Eroski que vertebra su acción en tres líneas: Información al consumidor, desarrollo sostenible e Innovación e iniciativas sociales (Europa Press, 31/08/2007). En el año 1978 Eroski fue la primera cadena de supermercados del Estado en lanzar una línea de productos de marca blanca, y tres años más tarde el grupo abrió su primer hipermercado en Vitoria, inaugura su laboratorio propio y empezaría a diversificar las líneas de negocio abriendo la agencia de viajes “Eroski Viajes”. Tal y como Garrido (2010) indica a partir de 1981 la empresa siguió diversificando sus líneas de negocios abriendo gasolineras, perfumerías, tiendas de deportes, adquiriendo supermercados a otras empresas y realizando alianzas de distinta naturaleza hasta conformar El Grupo que es actualmente.

Por su parte, la *misión* del Grupo Eroski es ofrecer productos con la mejor calidad-precio siguiendo los siguientes criterios (Garrido, 2010 y Empresa Bilbao, 2013):

- Satisfacer al cliente de forma impecable presentando una tienda familiar, moderna y atractiva.
- Ofrecer soluciones eficientes que respondan a las necesidades de los consumidores a través de la innovación permanente.
- Compartir un modelo de empresa que integre a las personas.
- Obtener los beneficios que posibiliten un crecimiento generador de riqueza en las zonas donde está implantada la compañía.
- Ser una organización socialmente responsable, referente en la promoción y defensa de los derechos de los consumidores.

De igual forma, la *visión* del Grupo es convertirse en la empresa preferida por los consumidores para comprar y obtener en cada mercado una presencia significativa, consolidando así su posicionamiento. El crecimiento de la participación en cada Comunidad Autónoma debe poder traducirse en el fortalecimiento de la independencia y en el incremento del valor a largo plazo de la empresa (Empresa Bilbao, 2013).

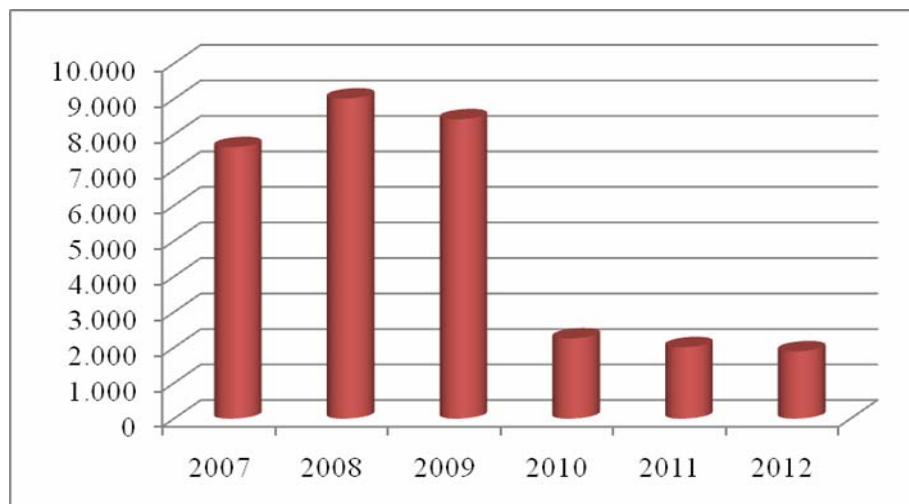
Al igual que en el caso del Corte Inglés, se terminará este sub-apartado proporcionando un poco de información desde el punto de vista económico del Grupo Eroski.

Tabla 5.3. Cifras más significativas del Grupo Eroski (millones €)

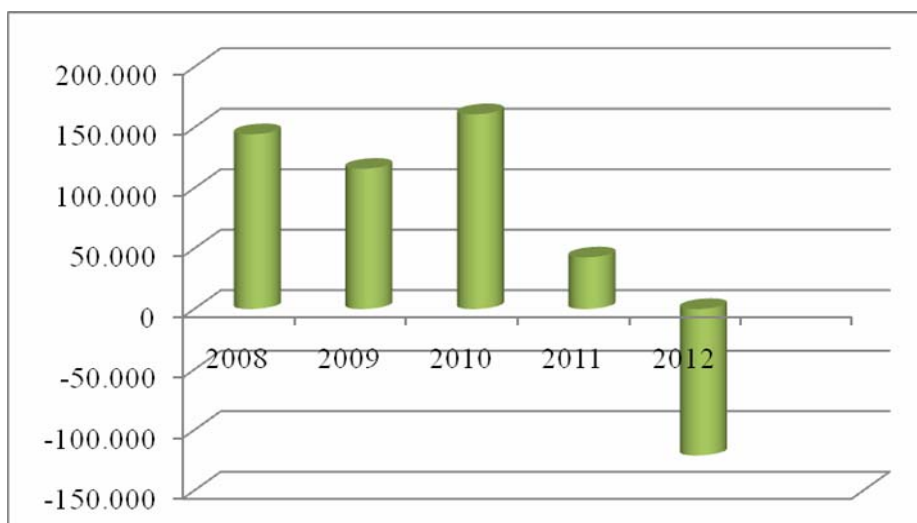
	2012	2011
Capital social	495,410	485,232
Fondos propios	1.522,920	1.862,063
Importe neto de la cifra de negocios	1.893,679	2.011,081
Resultado de explotación	139,124	245,395
Resultado antes de impuestos	28,697	91,836
Beneficio neto consolidado	-121	42,192
Cash flow	78,440	86,521
Inversiones	2.350,366	1.485,597
Empleados	39.862	44.000

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI y de las cuentas anuales del Grupo Eroski (2011)

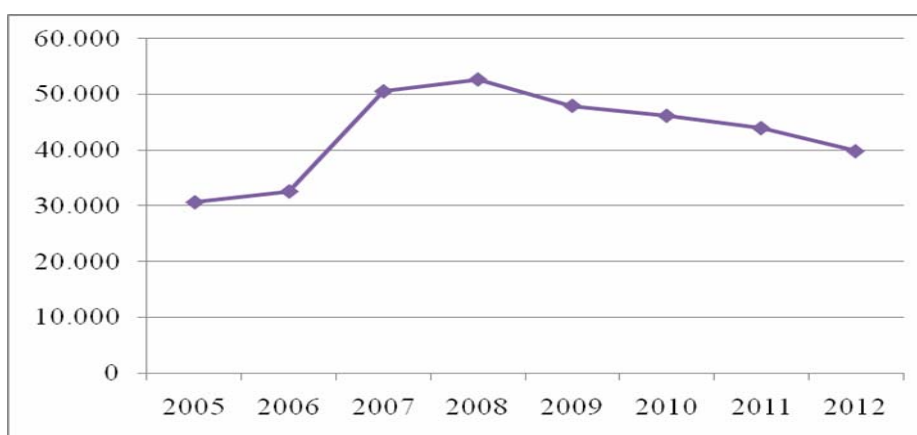
La crisis económica también se ha hecho sentir en el caso del Grupo Eroski, pues desde el año 2009 el volumen de ventas y de beneficios ha ido disminuyendo de manera paulatina. Aun así, la empresa se sitúa dentro de las mejores dentro del sector de la distribución alimentaria con una cuota de mercado de 10.85 por ciento. De igual forma, la compañía genera un importante volumen de empleo, alcanzando en el año 2012 un total de 39.862 trabajadores, aunque desde el año 2009 se ha producido una caída del 24 por ciento (Romera, 2013).

Gráfico 5.4. Evolución de la cifra de negocio del Grupo Eroski (millones €)

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de SABI

Gráfico 5.5. Evolución del beneficio neto del Grupo Eroski (millones €)

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos de SABI

Gráfico 5.6. Evolución del número de empleados del Grupo Eroski

Fuente: Elaboración propia a partir de base de datos de SABI

5.5.2. Empresas del grupo

En este apartado se describirán las distintas empresas que componen el Grupo Eroski (Figura 5.4) para poder delimitar su campo de actividad, como paso previo al análisis de las direcciones y métodos de desarrollo.

Figura 5.4. Empresas del grupo Eroski



Fuente: Elaboración propia partir de Eroski (2013)

- **Eroski** (Eroski, 2013): nace como una cooperativa de consumo y abre su primer hipermercado en el año 1981 y a partir de ese momento comienza a diversificar las líneas de su negocio, abriendo distintos formatos comerciales. Representa el mayor ejemplo de empresa multiformato que ofrece productos y servicios de gran consumo a

sus clientes. En la actualidad, cuenta con alrededor de 2.100 establecimientos en España y Europa de diferentes formatos comerciales y marcas.

- **Hipermercados Eroski** (Eroski, 2013): en esta red de hipermercados se puede encontrar una amplia gama de productos de alimentación, artículos de electrónica, electrodomésticos, librería, papelería, calzado y textil. En la actualidad España cuenta con 103 hipermercados.

- **Supermercados Eroski** (Eroski, 2013): el Grupo cuenta con diferentes tipos de supermercados urbanos para que la compra diaria sea rápida y muy cómoda en la que ofrecen una amplia gama de productos. Entre estos supermercados están:

- EROSKI/center: cuenta con 460 establecimientos repartidos por España.

- EROSKI/city: cuenta con 140 establecimientos repartidos por España.

- EROSKI/merca: cuenta con 9 establecimientos repartidos por España.

- Aliprox: actualidad cuenta con 339 establecimientos repartidos por España, son autoservicios franquiciados.

- Caprabo: red de supermercados pertenecientes al Grupo Eroski que cuenta con 356 establecimientos repartidos por España.

- Familia: cuenta con 55 supermercados repartidos por España, con una clara vocación al ahorro familiar, la estructura de costes ajustada le permite repercutir al consumidor final las mejoras en el precio.

- **Vegalsa** (Vegalsa, 2013): empresa líder de la distribución comercial en Galicia. Sus puntos de venta se encuentran repartidos por Eroski center, Eroski city, Familia, y Cash Record.

- **Cash Record** (Cashrecord, 2013): es una cadena de autoservicios mayoristas, con más de 30 años de experiencia ofrece una amplia gama de productos y servicios en sus secciones de perecederos, alimentación y no alimentación que permiten cubrir las necesidades más exigentes de los profesionales del sector de la hostelería, del comercio minorista y de los grandes consumidores. Cuenta con 18 establecimientos.

No obstante, posee otro tipo de establecimientos en los cuales se comercializan otros productos de diferente naturaleza tal y como indica en su propia página web (Eroski, 2013):

- **Eroski Viajes:** negocio vinculado a la venta de viajes, vuelos y demás servicios turísticos. Actualmente, el Grupo dispone de 197 oficinas repartidas por todas las Comunidades Autónomas de España.

- **Eroski Gasolinera:** red de estaciones de servicio, todas ellas ubicadas junto a alguno de los hipermercados o supermercados. Actualmente hay 60 gasolineras repartidas por toda la geografía española.

- **Eroski Óptica:** se dedica a la comercialización de productos y servicios relacionados con la visión y la audición. Cuenta con 64 establecimientos.

- **Eroski Asegura:** es la compañía encargada de la comercialización de seguros de vida, salud, coche y hogar.

- **Inmobiliaria Eroski:** empresa dedicada a la venta de terrenos, pabellones y locales comerciales.

- **Soluciones Eroski:** compañía que ofrece los servicios financieros del Grupo.

- **Forum Sport:** negocio especializado en material deportivo. Actualmente, hay 37 establecimientos en España.

- **Perfumerías If:** perfumerías pertenecientes al grupo repartidas por todas las Comunidades Autónomas españolas; actualmente, cuenta con 278 perfumerías.

- **Abac:** son tiendas de ocio y cultura; actualmente, en España hay cuatro.

- **ServiHostel:** tiendas de distribución de productos destinados a la hostelería, la restauración y el catering.

- **Eroski Online:** el grupo también opera dentro del denominado comercio electrónico mediante Eroski Online y posee desde 2007 un operador de telefonía móvil virtual con la marca Eroski Móvil.

5.6. EL GRUPO EROSKI: DIRECCIONES DE DESARROLLO

5.6.1. El Grupo Eroski: estrategia de expansión

El Grupo Eroski lleva a cabo una estrategia de desarrollo de expansión, estrategia basada en la ampliación o explotación de los productos y mercados tradicionales de la empresa (Navas y Guerras, 2012). En concreto, se pueden diferenciar dos de los tres tipos de expansión que se comentaron en el apartado 4: penetración en el mercado y de desarrollo de mercados.

- **Penetración en el mercado:** la empresa trata de incrementar el volumen de ventas de la empresa dirigiéndose a los clientes actuales o tratando de encontrar nuevos clientes para los productos actuales, esto se consigue con inversiones en publicidad, promociones, bajada de precios, etc. Es decir, mediante la utilización de variables comerciales o reforzando su estrategia competitiva en costes. En concreto, El Grupo Eroski intenta captar nuevos clientes a través de ofertas (por ejemplo ofertas de 2x1), promociones y regalos (por ejemplo, regalos de viajes a parejas).

- **Desarrollo de mercados:** la compañía trata de introducir sus productos actuales en nuevos mercados geográficos. El Grupo Eroski trata de introducir sus productos en aquellas ciudades españolas en las que todavía no está asentada con la finalidad de incrementar el número de clientes y de expandirse (Garrido, 2010).

Además, el Grupo Eroski, aunque no de manera muy importante, también se ha extendido hacia otros mercados fuera de España a través de un proceso de **internacionalización**. Así, por ejemplo, tiene una franquicia asociativa⁹ al 50 por ciento con Carrefour en Francia, para la gestión de 18 supermercados y 4 hipermercados (Tormo, 2013).

5.6.2. Grupo Eroski: estrategia de diversificación

A partir de 1981 El Grupo Eroski empieza a diversificar su actividad con el objetivo de promover nuevos formatos comerciales para acompañar al cliente en sus nuevas necesidades y reforzar sus negocios principales a través de sus hipermercados y supermercados. Ello lo pudo conseguir a través de las siguientes estrategias: (a) entrar

⁹ Una franquicia asociativa es aquella en la que de alguna manera el franquiciado y el franquiciador están asociados. El franquiciado está asociado con capital del franquiciador o el franquiciado tiene acciones con la franquicia (Asociación española de franquiciadores, 2013).

en nuevos mercados de productos no alimentarios; (b) desarrollar nuevos formatos comerciales para introducirse en nuevos segmentos del mercado de la distribución alimentaria.

En concreto, tal y como se explicará a continuación, El Grupo Eroski lleva a cabo una estrategia de diversificación relacionada en alguna de sus actividades y, en su conjunto, no relacionada o conglomerada.

La ***diversificación relacionada*** queda patente mediante sus hipermercados, los supermercados Eroski Center, Eroski City, Eroski Merca, Aliprox, Caprabo, Familia, Vegalsa y Cash & Carry denominados Cash Record. Entre ellos existen recursos compartidos entre los negocios, tales como canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, en definitiva, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta los factores de producción (Huerta Riveros 2004).

Pero el Grupo Eroski en conjunto es sobre todo un ejemplo de ***diversificación no relacionada*** o conglomerada, en la que las actividades tradicionales de la empresa no mantienen ninguna relación con las actividades nuevas, y su principal objetivo no es aprovechar habilidades o buscar sinergias sino reducir el riesgo global de la empresa (al diversificarse la empresa corre menos riesgo) (Guerras y Navas, 2012). Dentro de esta estrategia se encuentran los siguientes negocios: Eroski Viajes (venta de viajes, vuelos y servicios turísticos), Eroski Gasolinera (red de estaciones de servicios), Eroski Óptica (comercialización de productos y servicios relacionados con la visión y la audición), Eroski Asegura (comercialización de seguros de vida, salud, coche y hogar), Eroski Inmobiliaria (empresa dedicada a la venta de terrenos, pabellones y locales comerciales), las tiendas Soluciones (servicios financieros), las tiendas de deporte Forum Sport (material deportivo), las perfumerías If (perfumerías), Abac (las tiendas de ocio y cultura) y ServiHostel (las tiendas de distribución de productos destinados a hostelería, restauración y catering).

En el Cuadro 5.2 a modo de resumen se indican las actividades de las empresas diversificadas que forman parte de la compañía.

Cuadro 5.2. Principales empresas del Grupo Eroski y su actividad

EMPRESA	ACTIVIDAD
Eroski Hipermercado	Hipermercado
Eroski Supermercado: Center, City, Merca, Aliprox, Caprabo y Familia	Supermercados urbanos
Vegalsa	Distribución comercial
Cash Record	Supermercado
Eroski Viajes	Viajes
Eroski Gasolinera	Red de estaciones de servicios
Eroski Óptica	Productos y servicios relacionados con la visión
Eroski Asegura	Seguros
Inmobiliaria Eroski	Venta de locales comerciales, pabellones, etc.
Soluciones Eroski	Servicios Financieros
Forum Sport	Ropa deportiva
Perfumerías IF	Perfumerías
Abac	Tiendas de ocio y cultura
ServiHostel	Distribución de productos de hostelería, restauración y catering
Eroski Online	Comercio electrónico

Fuente: Elaboración propia a partir de Eroski (2013)

5.6.3. El Grupo Eroski: estrategia de reestructuración empresarial

El Grupo Eroski en los últimos tiempos, sobre todo, por el contexto económico actual, ha llevado a cabo un proceso de reestructuración. Así, en el año 2012 puso en marcha un severo plan de ajuste que se saldó con el cierre de seis de sus cien hipermercados en España: los centros de Zaragoza, Nueva Condomina (Murcia), Coruña, Benicarló, Sant Feliu de Llobregat (Barcelona) y L'Alqueria (Valencia) (Romera, 2012). Ese mismo año el grupo cerró nueve supermercados en Aragón, que se suman a la venta de 14 tiendas en Francia y al cierre de siete hipermercados en Madrid en 2011, entre otros activos (Orera, 2012). En 2012 el grupo también decidió cerrar sus tiendas culturales Abac (llegó a contar con 4), que poseía en Vitoria, Madrid y Toledo (El Abc, 14/05/2013).

Además, durante el presente año 2013 está llevando a cabo una *estrategia de saneamiento* para disminuir las pérdidas del primer semestre 2012-2013. El plan estratégico tiene por objetivo un saneamiento de la red comercial, con una bajada de los precios que afectará a 3.000 productos e incrementar su Ebitda recurrente de negocio hasta los 450 millones de euros al final del periodo, en el que seguirá apostando por la

apertura de supermercados franquiciados para extender su red comercial (El País, 22/05/2013).

5.7. EL GRUPO EROSKI: MÉTODOS DE DESARROLLO

5.7.1. Desarrollo o crecimiento interno

Para llevar a cabo las direcciones de desarrollo anteriores, el Grupo Eroski, realizó inversiones significativas a lo largo de su historia en su propia empresa. Estas inversiones le han ayudado a materializar sus estrategias de expansión (desarrollo de mercados) y diversificación no relacionada.

- A partir de 2001-2002 es realmente cuando El Grupo Eroski, amplía su red con nuevos negocios: servicios financieros, supermercado on-line, perfumería If, Forum sport y óptica. En estos dos años abrió aproximadamente 146 oficinas de agencias de viajes (la primera se abrió en el año 1981), 33 gasolineras (la primera se abrió en 1993), 10 tiendas de deportes Forum y 84 perfumerías If y una óptica (El País, 19/04/2002).

- La ampliación de la red comercial continúa en 2003 con 155 nuevos puntos de venta, que es el saldo neto de aperturas y cierres de tiendas: 8 hipermercados Eroski, 28 supermercados Eroski center, 26 supermercados Eroski city, 16 autoservicios franquiciados, 7 gasolineras, 24 oficinas de la Agencia de Viajes, 7 tiendas de deporte Forum y 39 tiendas de perfumería If (Mondragon, 27/04/2004).

- A comienzos de 2004 Grupo Eroski controla el 41 por ciento de la distribución comercial en Vasconia, según se desprende de un informe del Servicio de Defensa de la Competencia (S.D.C.). Abrió 13 agencias de viajes en los dos primeros meses del año en diferentes provincias, entre las que figura una nueva sucursal en Pasaia (Gipuzkoa). La expansión de la red se ha producido en la Comunidad Autónoma del País Vasco, Navarra, Alicante, Sevilla y Málaga. Continuando con la expansión El Grupo Eroski invirtió más de 8 millones de euros en la apertura de un nuevo hipermercado en La Bañeza (León) que se sumó a los seis hipermercados abiertos en 2004 en Figueres (Girona), San Javier (Murcia), Fuengirola y Antequera (Málaga), Leganés (Madrid) y Toledo, con una inversión conjunta superior a 300 millones y la creación de 1.100 empleos (Estornés, 2003).

- En 2005 se destinaron 298 millones euros a la apertura de 140 nuevos establecimientos, correspondiendo el mayor número a los negocios de diversificación con 49 nuevas oficinas de Eroski/viajes y 25 Perfumerías If, alcanzando una cifra total de 1.826 establecimientos. Las 140 aperturas se distribuyen en los siguientes formatos comerciales: 5 hipermercados Eroski, 15 supermercados Eroski/center, 3 supermercados Eroski/city, 28 autoservicios franquiciados, 7 gasolineras, 49 oficinas de Eroski/viajes, 8 tiendas de deporte Forum Sport y 25 perfumerías If, a los que hay que sumar 4 centros comerciales y un parque comercial. Todas estas aperturas son fruto de la estrategia de diversificación no relacionada llevada a cabo por el grupo (Mondragon, 06/04/2006).

- Continuando con la estrategia de desarrollo de mercados, en 2006, Grupo Eroski abrió 27 supermercados y reformó 16 tiendas. Los nuevos supermercados EROSKI/center se distribuyen por diferentes comunidades, correspondiendo 5 a Andalucía, 8 a Galicia, 3 a Baleares, 5 al País Vasco, 2 a Castilla-León y 4 a la Comunidad de Madrid (Mondragon, 27/02/2007).

- En 2007 el grupo sigue expandiéndose y realizó una inversión de 757 millones de euros para la apertura de ocho hipermercados (principalmente en Levante) (Bolinches, 2007).

- En 2008 y 2009 abrió 19 nuevos supermercados (12 Eroski center y siete Eroski city) y 400 empleos nuevos (Europa Press, 29/12/2008).

- En 2010 invierte en abrir un supermercado “online” en ciudades como Ciudad Real, Guadalajara, Asturias, Baleares, Barcelona, Burgos, Cáceres, Cantabria, Ceuta, Ciudad Real, Galicia, Guadalajara, La Rioja, Madrid, Málaga, Navarra, País Vasco, Segovia, Tarragona, Toledo, Valladolid, Zamora y Zaragoza (Cinco Días, 15/09/2010).

Por tanto, el crecimiento interno está asociado al desarrollo de mercado gracias a que abren nuevas tiendas y a la diversificación no relacionada al incorporar nuevos negocios a su campo de actividad.

5.7.2. Desarrollo o crecimiento externo

Además, de un desarrollo interno la empresa ha optado también por un desarrollo externo a través de adquisiciones y de acuerdos de cooperación. A continuación se describen los mismos.

5.7.2.1. Adquisiciones

En 1998 el grupo Eroski adquiere el 50 por ciento de Vegalsa (empresa líder de distribución comercial en Galicia) (El País, 26/04/1998).

Por su parte, en 2007 El Grupo Eroski lleva a cabo una adquisición, compra el 75 por ciento del capital de la compañía catalana Caprabo, propietaria de una red de más de quinientos supermercados. El 25 por ciento restante de las acciones se mantendrán en manos de las tres familias fundadoras y de la Caixa que controlaba un paquete del 20 por ciento (Saborit y Navarro, 2007). Posteriormente, en 2011 pasa a tener el 84 por ciento del capital de Caprabo, y finalmente en 2012 se hace con la totalidad del mismo. El motivo de esta adquisición es que Eroski fortaleciera el modelo de supermercado a través de las marca Caprabo (Menchén, 2012).

Así pues, con las adquisiciones de Vegalsa y Caprabo la compañía lleva a cabo el proceso de diversificación antes mencionado.

5.7.2.2. Acuerdos de cooperación

- Grupo Eroski e Intermarché:

En el 2002 mediante un acuerdo accionarial Eroski creó junto con Intermarché (el segundo grupo de distribución en Francia), una empresa conjunta, ALIDIS (Alianza Internacional Empresarial). La intención de las dos compañías es acoger a otros distribuidores europeos con los mismos valores y los mismos objetivos. Se trata de una alianza internacional que permite adquirir productos a mejores precios en las centrales de compras (Cinco Días, 22/04/2003).

- Grupo Eroski y Edeka:

En 2005 Edeka, el primer distribuidor alimentario en Alemania, se une a ALIDIS y el nuevo grupo de aliados se convierte en la primera alianza de distribuidores independientes en Europa. Esta alianza va a permitir mejorar la comercialización de productos de marca así como de nuestras marcas propias. Las sinergias generadas por esta alianza van a beneficiar a los comerciantes independientes y a los consumidores (Mondragón, 2006).

- El grupo de distribución Eroski abrió también 60 nuevas tiendas franquiciadas a lo largo de 2012, que supusieron una inversión de 15 millones de euros y promovieron la creación de 325 puestos de trabajo. La expansión en régimen de franquicia se centró sobre todo en Asturias, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Madrid, Andalucía, Baleares y Cataluña, entre otras regiones (20minutos, 5/10/2012).

Estos acuerdos de cooperación van asociados por ejemplo a la penetración en el mercado en el primero de los casos al ayudar a ajustar el precio de los productos y atraer así a más consumidores, y a los procesos de desarrollo de mercados (internacionalización) anteriormente comentados en los casos de la alianza con Edeka o de las franquicias.

5.8. EL CORTE INGLÉS VERSUS GRUPO EROSKI

Una vez explicadas por separado las principales características organizativas así como las direcciones y métodos de desarrollo de las dos empresas objeto de estudio, a continuación, se hace una comparativa a modo de resumen de la información anterior. Las principales diferencias en cuanto a los datos básicos de estas dos compañías se pueden resumir en los Cuadros 5.3 y 5.4.

La primera diferencia es el tipo de empresa que es cada una. El Corte Inglés es una empresa familiar al concentrarse la mayor parte de sus acciones entre familiares del empresario Don Ramón Areces y la Fundación que lleva su nombre. Por su parte, el Grupo Eroski es una cooperativa de consumo, integrada por dos tipos de socios: los trabajadores y los consumidores. La participación es uno de los rasgos que mejor define al Grupo. Los socios trabajadores participan en El Grupo Eroski de tres modos (Eroski / Experiencia-Cooperativa, 2013):

- Con su capital, ya que cuando pasan a ser socios del Grupo Eroski aportan un capital que les hace propietarios y les da derecho a participar en los órganos de administración
- En la gestión, porque intervienen en la planificación anual de los objetivos propios y globales de la empresa y en la toma de decisiones.
- En los resultados, pues parte de los beneficios del Grupo Eroski se reparten entre los socios.

Los socios consumidores forman parte de los órganos de gobierno de Eroski y comparten al 50 por ciento el Consejo Rector y la Asamblea General de Eroski, de modo que participan también en las decisiones y en la gestión aportando su valioso punto de vista.

En lo referente al número de empleados, El Corte Inglés cuenta actualmente con una plantilla de alrededor de 96.678 empleados repartidos entre los grandes almacenes y el resto de tiendas pertenecientes a la compañía, mientras que el Grupo Eroski tiene en su plantilla a 39.862 empleados también repartidos por todos los formatos comerciales pertenecientes al grupo.

En cuanto a los datos financieros, ambas empresas han empeorado sus resultados en el 2012 como consecuencia de la crisis que atraviesa España. No obstante, El Corte Inglés en general, tiene mejores resultados que el Grupo Eroski que incluso tiene pérdidas.

Cuadro 5.3. Datos básicos de El Corte Inglés (2012)

Denominación social	El Corte Inglés, Sociedad Anónima
Código NIF	A28017895
Sede social	Calle Hermosilla, 112 (Madrid)
Web	www.elcorteingles.es
Administrador/es	Presidente: Isidoro Álvarez Álvarez Director ejecutivo: Carlos Martínez Echeverría
Fecha de constitución	02/01/1952
Forma jurídica	Sociedad Anónima
Cotiza en bolsa	No
Número de empleados a 2012	97.0000
Resultado de explotación a 2012	336,40 mil EUR
Resultado del ejercicio a 2012	171,51 mil EUR
Actividad	La realización de las actividades propias del comercio integrado en grandes superficies, abarcando la comercialización de toda clase de productos de consume en su más amplia variedad

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual de El Corte Inglés (2012), base de datos de SABI y Garrido (2010)

Cuadro 5.4. Datos básicos del Grupo Eroski (2012)

Denominación social	Eroski, sociedad cooperativa
Código NIF	F-20033361
Sede social	Barrio San Agustín de Etxebarria, s/n. Elorrio (Vizcaya)
Web	www.eroski.es
Administrador/es	Presidente: Agustín Markaide Secretaría no consejera: Lucía Bilbao-Goyoaga
Fecha de constitución	11/08/1969
Forma jurídica	Sociedad Cooperativa
Cotiza en bolsa	No
Número de empleados a 2012	39.862
Resultado de explotación a 2012	139,124 millones de €
Resultado del ejercicio a 2012	-121 millones de €
Actividad	Distribución de productos de alimentación, droguería, perfumería, textil, calzado, libros, material deportivo, electrodomésticos y aparatos de imagen y sonido.

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, de las cuentas anuales del Grupo Eroski (2011), de Eroski (2013) y Garrido (2010)

Otra diferencia entre las dos empresas está en la presencia en el sector nacional de los formatos comerciales que componen ambas compañías. El Cuadro 5.5 contiene el número de formatos comerciales que forman parte de cada una de ellas.

Así, se puede observar que el Grupo Eroski tiene más presencia en el sector de la distribución que El Corte Inglés, ya que tiene más supermercados e hipermercados que la otra empresa, pero en los otros sectores, como el turístico, ópticas, bricolaje, financiera, aseguradora, etc. tiene más presencia El Corte Inglés debido a su mayor número de formatos comerciales distribuidos en tiendas independientes y en tiendas dentro de los grandes almacenes El Corte Inglés.

Cuadro 5.5. Número de formatos comerciales del Grupo Eroski y El Corte Inglés

GRUPO EROSKI	EL CORTE INGLÉS
Eroski Hipermercado (103)	Grandes almacenes (86)
Eroski Center (460)	Viajes El Corte Inglés (599)
Eroski City (143)	Hipercor (42)
Eroski Merca (9)	Supercor (88)
Aliprox (339)	Opencor (187)
Caprabo (356)	Repsol-Opencor (200)
Familia (55)	Sfera (88)
Cash Record (19)	Óptica 2000 (109)
Eroski Viajes (197)	Bricor (18)
Eroski Gasolinera (60)	Informática El Corte Inglés (15)
Eroski Óptica (64)	Telecor (163)
Eroski Asegura	Investrónica (2)
Inmobiliaria Eroski	CESS (105)
Soluciones Eroski	Centro de Seguros (9)
Forum Sport (37)	Financiera El Corte Inglés (1)
Perfumerías IF (278)	Editorial Centro de estudios
Abac (4)	Induyco (1)
ServiHostel	Móstoles Industrial (1)
Eroski Online	Corte Inglés Online

Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por El Corte Inglés/Información corporativa (2013) y Eroski (2013)

En lo que se refiere a las direcciones de desarrollo, las dos empresas llevan a cabo más o menos las mismas estrategias (desarrollo de mercados, diversificación, reestructuración), salvo la integración vertical solo presente en El Corte Inglés que también tiene más presencia internacional; por su parte, El Grupo Eroski tiene menor presencia internacional pero si ha optado por una estrategia de penetración en el mercado.

Además, en lo relativo a los métodos de desarrollo se aprecian diferencias pues aunque ambas han optado tanto por un crecimiento externo como interno, El Corte Inglés realiza un crecimiento externo más intenso que El Grupo Eroski, con diversas fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación con distintas empresas.

Cuadro 5.6. Direcciones de desarrollo de El Corte Inglés y el Grupo Eroski

EL CORTE INGLÉS	EROSKI
Expansión: Desarrollo de mercados	Expansión: - Penetración en el mercado - Desarrollo de mercados
Internacionalización: - Centro comercial: Portugal - Viajes El Corte Inglés: Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Estados Unidos, Chile, Méjico, Cuba y Argentina - Sfera: Grecia, Bélgica, México y Portugal	Internacionalización: - Carrefour: Francia
Diversificación no relacionada: - Viajes El corte Inglés - Hipercor, Supercor y Opencor - Repsol-Opencor - Sfera - Óptica 2000 - Bricor - Informática El Corte Inglés - Telecor - Inestrónica - CESS y Seguros El Corte Inglés - Financiera El Corte Inglés - Editorial Centro de estudios - Induyco - Móstoles Industrial -El Corte Inglés online	Diversificación relacionada y no relacionada: - Hipermercados Eroski/center, city, merca, Aliprox, Caprabo, Familia, Vegalsa, y Cash & Carry - Eroski Viajes - Gasolineras - Eroski Ópticas - Eroski Asegura - Eroski inmobiliaria - Soluciones Eroski - Forum Sport - If Perfumerías - Abac - ServiHostel - Eroski online
Integración vertical: Textil y carpintería	
Reestructuración: - Saneamiento de la estructura organizativa: Hipercor, Opencor, Sfera - Saneamiento de la estructura financiera: financiación ajena	Reestructuración: - Saneamiento del negocio: bajada de precios, saneamiento de la red comercial - Abandono del negocio: tiendas Abac e Hipermercados

Fuente: Elaboración propia a partir de la información on line de ambas empresas y de artículos en prensa que aparecen recogidos en el texto escrito a lo largo del apartado 5 del presente TFG

de integración vertical. De igual forma, recientemente ha tenido que llevar a cabo un proceso de reestructuración de algunas de sus empresas debido fundamentalmente al contexto económico actual. En lo relativo a los métodos de desarrollo ha utilizado tanto un crecimiento interno como externo, éste último a través de fusiones, adquisiciones y acuerdos de cooperación.

Por su parte, el Grupo Eroski también ha optado por un desarrollo de mercados pero sobre todo en el ámbito nacional así como un proceso de diversificación relacionada en alguna de sus actividades y, en su conjunto, no relacionada. Además, al igual que El Corte Inglés ha tenido que llevar a cabo una estrategia de reestructuración centrada en el saneamiento y abandono de algunos de sus negocios. El crecimiento interno y, en menor medida, el desarrollo externo a través algunas adquisiciones o alianzas han sido los métodos elegidos para llevar a cabo las direcciones de desarrollo anteriores.

Así pues, las dos empresas han basado su crecimiento en la conjugación de varias direcciones y métodos de desarrollo, sobre todo el Corte Inglés, y se han convertido en un ejemplo de conglomerados en nuestro país al estar presentes en varios negocios o sectores de actividad. Sin embargo, han tenido también que llevar a cabo procesos de reestructuración debido a un crecimiento excesivo y/o a la situación económica actual. En este sentido, aunque ambas compañías se han visto afectadas por la crisis el Corte Inglés presenta mejores resultados y genera un mayor volumen de empleo.

En consecuencia, las principales implicaciones que en términos generales se pueden extraer son las siguientes. En primer lugar, que las empresas teniendo en cuenta sus propias características deberían utilizar varias direcciones y métodos de desarrollo para crecer tratando de aprovechar las ventajas de cada uno de ellos, pero siendo conscientes que el crecimiento empresarial tiene un punto “óptimo” a partir del cual priman más los efectos negativos y la necesidad de procesos de reestructuración. En segundo lugar, ante cambios en el entorno, las compañías deberían tratar de adelantarse a los mismos, pues una buena posición competitiva no les hace “inmunes”, o al menos reaccionar ante ellos adaptándose a lo que demanda el mercado, para minimizar riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir en los nuevos escenarios. Así, en el caso de El Corte Inglés aun siendo fiel a su estrategia de diferenciación, podría incidir más en su estrategia de internacionalización debido a la caída en la demanda nacional y/o desarrollar una estrategia de penetración en el mercado vía variables comerciales

(promociones, descuentos etc.) para adaptarse a las necesidades (sobre todo económicas) de sus clientes; ello, le permitiría aumentar su volumen de ventas. Por su parte, el Grupo Eroski quizás debería plantearse aumentar su proceso de internacionalización debido a su escasa presencia a nivel internacional. Finalmente, ya que en España se ha producido un aumento del 16,6 por ciento de las compras online El Corte Inglés ha optado por implantar la compra online en su página web en algunos de sus formatos comerciales (grandes almacenes, viajes, y seguros) al igual que Eroski (Forum, supermercados, etc), transmitiendo la idea de ser compañías innovadoras que evolucionan acorde al desarrollo de las nuevas tecnologías y los gustos y necesidades de los consumidores. Por ello, quizás deberían profundizar en este tipo de venta online como herramienta para mejorar sus resultados.

7. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D.A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europa.

Abell, D.F. (1980). *Defining the business*. Nueva York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

Abellán, D. (2004). Mergers and acquisitions: A survey of motivations. Documento de Trabajo 0401, Universidad Complutense de Madrid.

Abia, N. (2010). Recuperado el 5 de Julio de 2013, de: <http://es.scribd.com/doc/114460512/Trabajo-final-El-Corte-Ingles>

Alfaro, N., Anguix, M., Carrasco I. y Córcoles, B. (2013). Recuperado el 6 de Mayo de: <http://prezi.com/xfzgoqvi6rxt/el-corte-ingles-estrategica-ii/>.

Andrews, K. (1965). *Business policy: Text and cases*. Irwin: Homewood.

Asociación española de franquiciadores (2013). Recuperado de: <http://www.franquiciadores.com/index.php>

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Ansoff, H.I. (1990). *Implanting strategic management*. Nueva York: Prentice Hall-International.

Base de datos SABI. *Magnitudes económicas*.

Bergh, D.D. y Lawless, M.W. (1998). Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance: The effects of environmental uncertainty and diversification strategy. *Organization Science*, 9 (1), pp. 87-102.

Bettis, R.A. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2, pp. 379-393.

Blanco Callejo, M.A., Forcadell Martínez, F.J. y Guerras Martín, L.A. (2009). La estrategia de reestructuración de la cartera de negocios orientada a la creación de valor. El caso grupo Uralita. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (4) pp. 29-48.

Bolinches, C.G. (2007) (28 de Marzo de 2007). Eroski destinará 302 millones a promover centros comerciales. *Cinco Días*. Recuperado el 5 de Julio de 2013, de: http://cincodias.com/cincodias/2007/03/28/empresas/1175089195_850215.html

Bolinches, C.G. (8 de Junio 2012). El Corte Inglés baja un 20% el precio de 5.000 productos de alimentación. *Cinco Días*. Recuperado el 4 de Julio de 2012, de: http://cincodias.com/cincodias/2012/06/08/empresas/1339162779_850215.html

Bueno Campos, E., Dalmau Porta, J.I. y Renau Piqueras, J.J (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Real Sociedad Económica de amigos del País, Valencia. Recuperado el 5 de Octubre de 2013 de: http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf

Bueno Campos, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Pirámide, 5ª edición.

Canals, J. (2001). How to think about corporate growth? *European Management Journal*, 19 (6), pp.587-598.

Cashrecord (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.cashrecord.com

Castro, C. (2003). Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (2), pp.129-150.

Cinco Días (22/04/2003). Eroski e Intermarché crean Alidis, la sociedad conjunta para compras. Recuperado de: http://cincodias.com/cincodias/2003/04/22/empresas/1051018787_850215.html

Cinco Días (15/09/2010). Eroski amplía sus súper online a cuatro ciudades. Recuperado de: http://cincodias.com/cincodias/2010/09/15/empresas/1284558002_850215.html 15-9-2010

Cinco días (28/09/2010). El Corte Inglés amplía su alianza con Sephora y crea una cadena de perfumerías. Recuperado de: http://cincodias.com/cincodias/2010/09/28/empresas/1285681196_850215.html

Cuentas anuales e informe de gestión consolidados del Grupo Eroski (2011). Recuperado de: <http://www.eroski.es/system/resources/BAhbBlSgZmSSJMMjAxMi8xMi8xMC8xNV8wOF81NV81NzZfSW5mb3JtYWNPb25fZmluYW5jaWVyYV95X2hlY2hvc19yZWxldmFudGVzMi5wZGYGOgZFVA/Informacion-financiera-y-hechos-relevantes2.pdf>

Cuervo, A. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review*, pp.19-29.

De Pablo González del Campo, J.D y Jiménez Estévez, P. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes. Artículo presentado en XX Congreso anual de AEDEM, Madrid. Recuperado el 2 de Junio de 2013, de: <http://dialnet.unirioja.es>

Delgado, C. (26 de Agosto 2013). El Corte Inglés gana 171,5 millones de euros y comienza a renovar su cúpula. *El País*. Recuperado el 2 de Octubre de 2013, de: http://economia.elpais.com/economia/2013/08/25/actualidad/1377425133_638380.html

Durán Herrera, J.J. (1994). Factores de competitividad en los procesos de internacionalización de la Empresa. *Información Comercial Española*, 735, pp.21-41.

Durán Herrera, J.J. (1998). La internacionalización de los capitales propios de la empresa como fuente de recursos y capacidades. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1, pp.5-30.

Durán Juvé, D., Llopart, X. y Redondo, R. (1999). *La Dirección y el control estratégico: Su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Einforma (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.einforma.com

El Abc (14/05/2013). Eroski confirma el cierre de sus tiendas Abac entre ellas las de Toledo. Recuperado de: <http://www.abc.es/toledo/20130514/abcp-eroski-confirma-cierre-tiendas-20130514.html>

El Corte Inglés/Información corporativa (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/

El Corte Inglés (2013). Recuperado el 12 de Julio de 2013, de: <http://www.elcorteingles.es/>

El Mundo (17/04/2013). El Corte Inglés emitirá deuda por primera vez en su historia. 2013. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/04/17/economia/1366203322.html>

El País (26/04/1998). Eroski adquiere el 50% del grupo gallego Vegonsa y se consolida como líder de los supermercados en España. Recuperado de: http://elpais.com/diario/1998/04/26/paisvasco/893619599_850215.html

El País (3/11/2001). El Corte Inglés se queda con los 9 centros españoles de Marks and Spencer. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2001/11/03/economia/1004742012_850215.html

El País (19/04/2002). Los beneficios de Eroski crecieron en 2001 hasta los 80,5 millones de euros. recuperado de: http://elpais.com/diario/2002/04/19/paisvasco/1019245221_850215.html

El País (29/09/2012). El Corte Inglés compra el 5,4% de Induyco por 1,44 millones de euros. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2012/10/29/actualidad/1351534294_433204.html
[29/octubre-2012](#)

El País (22/05/2013). Eroski sufre por la caída del consumo y se queda cerca de triplicar pérdidas en 2012. Recuperado de: http://economia.elpais.com/economia/2013/05/22/actualidad/1369214082_774674.html
[22-5-13](#)

Empresa Bilbao (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.enpresa-bilbao.ehu.es/p228-content/eu/contenidos/informacion/cee_actividades/eu_activ/adjuntos/grupo_eroski.pdf

Eroski (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.eroski.es

Eroski / experiencia-cooperativa (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: <http://www.eroski.es/conoce-eroski/quienes-somos/experiencia-cooperativa>

Europa Press (31/08/2007). Los trabajadores propietarios de Eroski se reparten 75 millones de beneficios. Recuperado de: http://www.elconfidencial.com/mercados/archivo/2007/08/31/67_trabajadores_propietarios_eroski_reparten_millones_beneficios.html

Europa Press (29/12/2008). Eroski abre 19 nuevos supermercados y promueve 400 empleos en su último trimestre fiscal. Recuperado de: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-eroski-abre-19-nuevos-supermercados-promueve-400-empleos-ultimo-trimestre-fiscal-20081229104350.html>

Europa Press (5/10/2013). Bricor, marca de bricolaje de El Corte Inglés, abre el próximo martes su primera tienda en Valladolid. Recuperado de: <http://www.europapress.es/castilla-y-leon/noticia-bricor-marca-bricolaje-corte-ingles-abre-proximo-martes-primera-tienda-valladolid-20130830154934.html>

Estornés, B. (2003) (27 de Abril de 2003). Grupo Eroski crece el 2003 un 21% en resultados, alcanzando los 108 millones de euros. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de: <http://www.euskomedia.org/aunamendi/75220?idi=es>

Fernández Sánchez, E. (1991). La cooperación empresarial: Concepto y tipología. Documento de Trabajo 091, Universidad de Oviedo.

Fernández Sánchez, E. (1993). *Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos*. Madrid: Civitas.

Fleis, A. (2012). La franquicia en España. Estudio y evolución de las redes mixtas. Propuesta de un modelo polinómico. Tesis doctoral, Universidad de Cataluña.

Forcadell, F.J. (2007). La influencia de las estrategias de diversificación en los resultados empresariales. Artículo presentado en el XX Congreso anual de AEDEM, Palma de Mallorca. Recuperado el 5 de Octubre de 2013 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499443>

Fundación Quorum, parque científico-empresarial. Universitat Miguel Hernández de Elche (2013). *Las diez cosas que usted debe saber sobre las licencias de los derechos*

de propiedad industrial e intelectual. Recuperado el 6 de Julio de 2013 en <http://otri.umh.es/files/2010/09/las-10-cosas-sobre-licencias.pdf>.

Galerías El Encanto (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.galeriaselencanto.com/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=10&Itemid=104

García Canal, E. (1993). La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura. *Información Comercial Española*, 79, pp. 87-98.

García Estévez, P. y López Lubian, F. (2010). *Fusiones en la práctica*. Madrid: Delta, 1ª edición.

García Soto, M.G. (2003). El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: Evidencia en las cajas de ahorros españolas. Tesis doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Garrido, E.M. (2010). *Análisis de la distribución alimentario español*. Trabajo fin de Grado. Universidad de Valencia, Facultad de Administración y Dirección de Empresas, España. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de: <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18313/Trabajo%20Fin%20de%20Carrera.pdf?sequence=1>

Goold, M. (1999). The growth imperative. *Long Range Planning*, 32 (1), pp.127-129.

Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1994). *Corporate level strategy. Creating value in the multibusiness company*. New York: Wiley.

Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, 5º edición.

GrupoVips Prensa (19/05/2012). Grupo Vips y El Corte Inglés firman un acuerdo de colaboración para Starbucks. <http://www.grupovips.com/prensa/ultimas-noticias/grupo-vips-y-el-corte-ingles-firman-un-acuerdo-de-colaboracion-para-starbuck>

GrupoVips Prensa (19/05/2012). Acuerdo de colaboración con el Corte Inglés para la expansión de Limpoint. Recuperado de: http://spain.limpoworld.com/index.php?option=com_content&view=article&id=49:acuerdo-de-colaboracion-con-el-corte-ingles-para-la-expansion-delimpoint&catid=28:limpo-news&Itemid=55

Guerras, L.A y Navas, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas, 4ª edición.

Hermosilla Pérez, A. y Solá Solá, J. (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: Manuales Impi.

Hernández, S. (1995) (8 de Junio de 1995). El Corte Inglés absorbe Galerías Preciados. *El País*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de: http://elpais.com/diario/1995/06/08/economia/802562424_850215.html

Hill, C.W. y Jones, G.R. (2005). *Administración estratégica. Un Enfoque Integrado*. México: McGraw-Hill, 6º edición.

Huerta Riveros, P. (2004). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: Una aplicación a las empresas industriales españolas*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Huerta Riveros, P. y Navas, J.E. (2006). Grado y dirección de la diversificación de las empresas industriales españolas: Un análisis de la estrategia de diversificación relacionada. *Revista Chilena de Ingeniería*, 14 (3), pp. 213-228.

Informe anual El Corte Inglés. (2012). Recuperado de: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2012/Espanol/1861620046_2382013143858.pdf

Induyco (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.induyco.es

Inkpen, A.C. (2004). Strategic alliance. In Hitt, M., Ireland, R., Harrison, J. (Eds.), *Strategic and performance: Achieving competitive advantage in global market place*, pp. 409-431. Estados Unidos: Palgrave.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice-Hall, 5ª edición.

Johson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, 7ª edición.

La Carta de la Bolsa (4/11/2012). El Grupo El Corte Inglés alcanza una cifra de negocios de 15.778 millones de euros. Recuperado de: http://lacartadelabolsa.com/leer/articulo/el_grupo_el_corte_ingles_alcanza_una_cifrade_negocios_de_15.778_millones_d

Malburg, C. (2000). Value creation: Vertical integration. *Revista Industry Week*. December (11), pp. 17.

Marco Lajara, B. (2000). *La cooperación entre empresas en el tejido industrial de la provincia de Alicante*. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, Valencia.

Markides, C. y Singh, H. (1997). A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes. *European Management Journal*, 15 (3), pp. 213-219.

Martínez, R. (2010). Resumen del libro de administración estratégicas y política de negocios de Wheelen y Hunger. Recuperado de: <http://rincondeluniversitario.blogspot.com.es/2010/09/administracion-estrategica.html>

Martínez Mora, C. (1997). Causas de la internacionalización de las empresas: Un estudio aplicado a las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante. Tesis Doctoral, Universidad de Alicante, Alicante.

Mascareñas, J. (2011). *Fusiones y adquisiciones y valoración de empresas*. Madrid: Editorial del Economista, 5ª edición.

Marín, J.N. y Ketelhöhn, W. (2008). *Fusiones y adquisiciones en la práctica*. México: Cengage Learning.

Menchén, M. (2012) (2 de Octubre de 2012). Eroski se hace con el 100% de Caprabo al comprar el 16% en manos de la familia Botet. *Expansión*. Recuperado el 6 de Julio de 2013, de: <http://www.expansion.com/2012/10/11/catalunya/1349966882.html>

Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel, 1ª edición.

Mitchell, W. (2005). Growth dynamics: The bi-directional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances. *Strategic Management Journal*, 26, pp. 497-521.

Mondragón (27/04/2004). Grupo Eroski crece el 2003 un 21% en resultados, alcanzando los 108 millones de euros. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de:

<http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Sala-de-Prensa/articleType/ArticleView/articleId/1041.aspx>

Mondragón (06/04/2006). En 2005, Grupo Eroski obtuvo 143,3 millones de beneficios, invirtió 298 millones de euros y abrió 140 establecimientos. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de: <http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Sala-de-Prensa/articleType/ArticleView/articleId/791.aspx>

Mondragón (27/02/2007). Grupo Eroski abre hoy un nuevo supermercado en Valencia con una inversión de 2 millones de euros. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de: <http://www.mondragon-corporation.com/CAS/Sala-de-Prensa/articleType/ArticleView/articleId/738.aspx>

Montoro Sánchez, M.A., Mora, E.M., y Guerras, L.A. (2000). La naturaleza del socio como factor moderador en la relación entre confianza y éxito en los acuerdos de cooperación. *Revista de Economía de la Empresa*, 40 (14), pp. 31-57.

Mowery, D.C., Oxley, J.E y Silverman, B.S. (1996). Strategic alliance and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, pp.77-92.

Muñoz Martín, J. y Montoro Sánchez, M.A. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 17, pp.141-163.

Navas, J.A. (2006) (28 de Diciembre de 2006). El Corte Inglés adquiere el solar donde se encontraba el Windsor y el 20% de Torre Picasso. *El Mundo*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de: <http://www.elmundo.es/mundodinero/2006/12/28/economia/1167296108.html>

Navas, N. (2012) (12 de Marzo de 2012). EasyJet entra en la red de agencias de Viajes. *Cinco Días*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de: http://cincodias.com/cincodias/2012/03/12/empresas/1331722737_850215.html

Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson-Civitas, 1ª edición.

Opencor (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.opencor.es

Orera, O. (2012) (12 de Enero de 2012). Eroski cierra nueve de sus centros de Aragón. *El Periódico de Aragón*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de:

http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/eroski-cierra-nueve-de-sus-centros-de-aragon_727229.html

Palich, L.E., Cardinal, L.B y Miller, C.C (2000). Curvilinearty in the diversification-performance linkage: An examination of the over three decades or research. *Strategic Management Journal*, 21, pp.155-174.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: Esic Editorial

Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 523-551.

Rankia (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.rankia.com

Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Revista ICE (Información Comercial Española)*, 781, pp.117-128.

Rialp, J. (1999). Experiencia de las empresas españolas con los acuerdos de cooperación. *Revista ICADE*, 48, pp.149-165.

Roll, R. (1986). Hybrid hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 9, pp.197-216.

Romera, J. (2012). Eroski no encuentra comprador y se ve obligado a cerrar seis hipermercados. *El Economista*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/3983694/05/12/Eroski-no-encuentra-comprador-y-se-ve-obligado-a-cerrar-seis-hipermercados.html> 22-5-2012

Romera, J. (2013) (18 de Junio de 2013). Eroski, la caída de un gigante: pierde 386 millones en cinco años. *El Economista*. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/consumo/noticias/4919623/06/13/Eroski-la-caida-de-un-gigante-pierde-386-millones-en-cinco-anos.html>

Rubin, P. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *Journal of Law and Economics*, 21, pp.223-233.

Rumelt, R.P. (1974). *Strategy. Structure and economic performance*. Boston: Harvard University Press.

Rumelt, R.P. (1982). Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3, pp. 359-369.

Saborit, S. y Navarro, J.E (2007) (7 de Julio de 2007). Eroski compra el 75% de Caprabo por 1300 millones. *Expansión*. Recuperado el 6 de Julio de 2013, de: <http://www.expansion.com/2007/06/06/empresas/1002535.html>

Sánchez Gómez, R., Suárez González, I. y Vázquez Suárez, L. (2008). El diseño contractual de la relación de franquicia. *Universia Business Review*, 19, pp.60-83.

Sainz, S. (2013) (27 de Agosto 2013). El Corte Inglés, Mercadona e Inditex: la reñida carrera por el trono del comercio español. *Expansión*. Recuperado el 27 de Agosto de 2013, de: <http://www.expansion.com/2013/08/26/empresas/distribucion/1377552891.html>

Spain Limpoworld (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.spain.limpoworld.com

Suárez González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3), pp. 139-165.

Suárez González, I. (1994). Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española. *Revista de Economía Aplicada*, nº 11 (4), pp. 103-128.

Supercor (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.supercor.es

Tamayo, M.P y Piñeros, J.D. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 11 (4), pp.1-19.

Tecnohotelesnews (15/07/2013). Viajes El Corte Inglés y NH Hoteles renuevan su alianza. Recuperado de: <http://www.tecnohotelnews.com/2013/07/viajes-el-corte-ingles-y-nh-hoteles-renuevan-su-alianza-comercial/>

Tormo (2013). El Corte Inglés y Eroski son los grupos más preparados para internacionalizarse. Recuperado de: http://www.tormo.com/resumen/13492/El_Corte_Ingles_y_Eroski_son_los_grupos_mas_preparados_para_internacio.htm

Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: McGraw-Hill Interamérica, 13ª edición.

Trujillo, M.A., Rodríguez, D.F., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas. *Documentos de investigación*. Facultad de Administración. Universidad del Rosario, Bogotá. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1211/1/BI%2030.pdf>

Urbanity (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.urbanity.es/foro/economia-y-demografia/19839-corte-ingles-s.html

Vallejo, C. y Torres, O. (2013). *Manual de la Inversión en Bolsa*. Recuperado el 7 de Julio de 2013, de: http://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/AprendaConCaixaBank/Manual_Inversion_en_bolsa_Tomo_II.pdf

Varadajan, P.R. (1986). Product diversity and firm performance. *Journal of Marketing*, 50 (3), pp. 43-57.

Ventura, J. (1995). [El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales](#). *Revista Asturiana de Economía*, 3, pp.135-153.

Wheele, T.L. y Hunger, J.D. (2007). *Administración estratégica y política de negocio*. México: Prentice Hall, 10ª edición

Vegalsa (2013). Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.vegalsa.es

Viajes El Corte Inglés. Recuperado el 10 de Julio de 2013, de: www.viajeselcorteingles.es

Vozpopuli (17/01/2013). El Corte Inglés profundiza en el recorte de la red de Opencor: un 33% en dos años. Recuperado de: <http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/20021-el-corte-ingles-profundiza-en-el-recorte-de-la-red-de-opencor-un-33-en-dos-anos>

Zozaya, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Recuperado el 8 de Julio de 2013, de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

20minutos (5/10/2012). Eroski invertirá 15 millones en la apertura de 60 supermercados franquiciados este año. Recuperado de: <http://www.20minutos.es/noticia/1328249/0/>

