

## LAS ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN DE LOS GRANDES ALMACENES: UN ESTUDIO SOBRE “EL CORTE INGLÉS” EN ESPAÑA

**Flaviane Ramos dos Santos**

Faculdade de Ciências e Tecnologia  
Universidade Estadual Paulista (FCT/UNESP) - Campus Presidente Prudente  
[flavianeramos2@gmail.com](mailto:flavianeramos2@gmail.com)

### RESUMEN

Los grandes almacenes europeos, muy diferente de sus congéneres brasileños, son espacios comerciales con grandes dimensiones, lujo, monumentalidad y condiciones para la espectacularización del consumo. Teniendo en cuenta esta premisa, elegimos la principal cadena española de grandes almacenes, El Corte Inglés, para analizar su forma de organización y principalmente sus estrategias de localización, donde verificamos que hay un refuerzo de la jerarquía urbana debido a la presencia de tiendas en las ciudades con mayor población del país. La elección cuidadosa de localizaciones para la instalación de los grandes almacenes de El Corte Inglés en España fue uno de los factores que permitieron su éxito empresarial a través de la realización de estudios de mercado y elección de lugares céntricos, con alta densidad de población y con vías de acceso que justifiquen la inversión realizada. Además, vimos que, a lo largo del tiempo, con la absorción de sus competidores (Galerías Preciados y Mark and Spencer) las estrategias de localización de los centros comerciales cambiaron un poco, pero en contrapartida, El Corte Inglés disfruta hoy de una situación de monopolio en España, respecto al sector de grandes almacenes.

**Palabras-clave:** Espacios comerciales. El Corte Inglés. Consumo.

### AS ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO DAS LOJAS DE DEPARTAMENTOS: UM ESTUDO SOBRE “EL CORTE INGLÉS” NA ESPANHA

#### RESUMO

As lojas de departamentos europeias, muito diferente de seus congêneres brasileiros, são espaços comerciais com grandes dimensões, luxo, monumentalidade e condições para a espetacularização do consumo. Levando em conta essa premissa, escolhemos a principal cadeia espanhola de lojas de departamentos, El Corte Inglés, para analisar suas estratégias de localização, onde verificamos que ocorre um reforço da hierarquia urbana devido a presença de lojas em cidades com maior população do país. A escolha cuidadosa de localizações para instalação de lojas da referida rede foi um dos fatores que permitiram seu êxito empresarial através da realização de estudos de mercado e escolha de lugares cêntricos, com alta densidade populacional e com vias de acesso que justifiquem o investimento realizado. Além disso, vimos que ao longo do tempo, com a absorção de seus concorrentes (Galerías Preciados e Mark and Spencer) as estratégias de localização das lojas mudaram um pouco, mas em contrapartida, El Corte Inglés disfruta hoje de uma situação de monopólio na Espanha, em relação ao setor de lojas de departamentos.

**Palavras-chave:** Espaços comerciais. El Corte Inglés. Consumo.

### INTRODUCCIÓN

El Corte Inglés es un grupo con una actuación muy diversificada con actividades en el sector de distribución (grandes almacenes, super e hipermercados, tiendas de conveniencia, boutiques y franquicias); industria de confecciones, de informática, electrodomésticos y mobiliario; construcción y decoración, compañías de viajes y seguros, financiera, etc. Todas ellas tienen fuertes lazos de mutua interdependencia y, incluso, algunas de ellas son líderes en sus respectivos mercados. El formato de grandes almacenes constituye la principal actividad dentro del Grupo con una aportación a la cifra de negocios del 62,7% en el año de 2016. Esos espacios comerciales están en grandes edificios con diversos pisos, cada uno ofreciendo diferentes tipos de productos y servicios que varían desde

vestuario, calzado, perfumería y joyería de grifes famosas hasta electrónicos, electrodomésticos, muebles y artículos de decoración para hogar. Además, algunas de las tiendas funcionan como un gran centro de entretenimiento ofreciendo también plaza de alimentación, cines, supermercados, peluquería, tintorería e incluso espacios para realización de palestras y conferencias.

Los grandes almacenes El Corte Inglés son conocidos por la constante adaptación para atender a los cambios de la sociedad y sus respectivas demandas. Un ejemplo de eso es la mayor integración entre las tiendas físicas y el mundo online. En el último año, el grupo ha investido en servicios que agilizan la llegada de los productos en las manos de los clientes y se ha consolidado con notable éxito como, por ejemplo, Click & Express que permite la entrega en menos de dos horas o en la franja horaria que elija el cliente; Click & Collect para la compra online y recogida en el centro elegido; y Click & Car para recoger el pedido del supermercado online en el aparcamiento del establecimiento seleccionado.

Así, con la realización de una estancia de investigación en la ciudad de Barcelona en España, financiada por la “Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)”, hicimos lecturas, búsqueda de datos e informaciones, entrevista con gerente y representación gráfica y cartográfica, teniendo como objetivo estudiar las estrategias de localización adoptadas por El Corte Inglés en España. Además, analizamos su historia desde el surgimiento, desarrollo y expansión hasta convertirse en lo que es hoy: la más importante cadena de grandes almacenes y mayor empresa privada no financiera, por facturación y número de empleados, de España.

Así, este texto está organizado en cuatro partes. En la primera, describimos la historia de los grandes almacenes en el mundo, destacando su papel y su monumentalidad en los espacios urbanos de los países europeos y norteamericanos. Después, presentamos el surgimiento de los grandes almacenes en España y contamos la historia de El Corte Inglés, desde su origen como una pequeña sastrería en Madrid hasta convertirse en la más importante cadena de grandes almacenes del país. Además, presentamos algunos datos de los últimos años que muestran que es la principal empresa privada en términos de facturación y número de empleados del país, así como algunos de los efectos que la crisis financiera de 2008/2009 tuvo en la empresa. En la tercera parte, hacemos análisis de las estrategias de localización de los centros comerciales, donde verificamos que hay un refuerzo de la jerarquía urbana debido a la presencia de tiendas en las ciudades con mayor población del país. Y, por último, hacemos algunas consideraciones finales sobre la trayectoria de la empresa e importancia que tiene en España, así como la relevancia que el estudio de los grandes almacenes españoles tuvo para la investigación realizada en Brasil sobre los grandes almacenes brasileños.

## **LOS GRANDES ALMACENES: ESPACIOS CONSTRUIDOS PARA IMPRESIONAR**

En la segunda mitad del siglo XIX, en las principales ciudades europeas y norteamericanas surgieron grandes empresas comerciales que ofrecían una amplia variedad de productos separados por secciones, llamados grandes almacenes o tienda por departamentos, que más tarde serían considerados como símbolos de modernidad debido a su monumentalidad y espectacularización (WHITAKER, 2011). Estas nuevas formas comerciales revolucionaron la estructura del comercio y métodos de venta vigentes hasta entonces, coincidiendo con la aparición de una sociedad con mayor poder adquisitivo que demandaba más variedad y calidad en los artículos que compraba (TOBOSO, 2000). Así, los grandes almacenes fueron responsables de introducir una forma más dinámica de vender, más competitiva y más atractiva para el público.

El primer gran almacén fue Le Bon Marché en París y sirvió de inspiración para todos los otros que surgieron después. De acuerdo con Toboso (2000), los tres principales factores que facilitaron el nacimiento y desarrollo de los grandes almacenes en varios países en el siglo XIX fueron: a) el desarrollo de grandes ciudades, porque para ser rentable los grandes almacenes tenían que instalarse en locales con gran mercado consumidor; b) el desarrollo de los medios de transporte, permitiendo el desplazamiento de personas hasta los centros comerciales; y c) la mejora del poder adquisitivo de la población con la aparición de un grupo significativo de personas de clase media, teniendo en cuenta que los grandes almacenes no se podrían desarrollar solo con la demanda de las personas de clase alta, porque ellos en un primero momento rechazaron estos nuevos centros y los productos en serie.

Además, otros factores relacionados con la infraestructura también contribuyeron para la consolidación y desarrollo de esas nuevas formas comerciales como, por ejemplo, la invención de las escaleras mecánicas y ascensores; el uso de la electricidad como fuente de energía; el teléfono y el

telégrafo, el empleo de estructuras de hierro, cemento y vidrio en las construcciones, etc. (TOBOSO, 2000). Todas esas invenciones permitieron la construcción de edificios mayores y más altos, mejor iluminados y con largas jornadas de funcionamiento. Según Cuartas (1995, p.124),

Los avances que ocurrieron en las dos últimas décadas de siglo XIX no solo coinciden con el nacimiento y desarrollo de los grandes almacenes, pero de algún modo, lo determinan: el ascensor permite su construcción en altura, la calefacción permite comodidad térmica, los transportes permiten aglutinar personas procedentes de cualquier punto de la ciudad y entorno, la iluminación permite el gran desarrollo de los escaparates, etc.

Es importante destacar también que la gran mayoría de los grandes almacenes nacieron como tiendas especializadas (algunas en ropas femeninas, en ropas masculinas, en tejidos, u otros productos), y solo después, con el desarrollo de la industria de bienes de consumo y confecciones, empezaron a diversificar los productos ofrecidos y se convirtieron en grandes almacenes generales. En el caso de los dos principales almacenes españoles eso también ocurrió. Galerías Preciados, creada por José Fernández (conocido como Pepín Fernández) surgió a partir de la tienda especializada en ropas femeninas Sederías Carretas, en cuanto que El Corte Inglés, creada por Ramón Areces, surgió a partir de una pequeña sastrería con el mismo nombre, ambas en Madrid.

De acuerdo con Sennet (1998), Serrano (2006), Ortigoza (2010) y Toboso (2000), entre otros autores, los grandes almacenes fueron responsables de la primera gran revolución en el comercio minorista, cambiando la naturaleza del acto de comprar al traer aspectos innovadores e ideas nuevas, entre las cuales destacamos: a) obtención de una pequeña ganancia por unidad, pero un gran volumen de ventas; b) diversificación de los productos ofrecidos; c) precios fijos, prohibiendo la negociación; d) oferta de descuentos y precios bajos; d) nuevo formato y método de venta, disponiendo los productos en estantes y dando la oportunidad del cliente manipular los productos; e) transformación de las tiendas en palacios de consumo, debido a la incorporación del estilo monumental en su forma.

Uno de los principios básicos del comercio es que las personas entren para comprar una cosa que necesiten y salgan con otros artículos que no había pensado en comprar. En el caso de los grandes almacenes, el carácter de espectáculo a partir de los edificios construidos para impresionar con una arquitectura monumental proyectado con enormes atrios y lámparas, grandes inversiones en publicidad y propaganda, más allá del ofrecimiento de diversos servicios sirven como verdaderos acicates para estimular las personas no solo al consumo, sino también al lujo y a la extravagancia. Esta organización del espacio interno, en contraste con las pequeñas tiendas, se convirtieron en un padrón mundial en el cambio de siglo. Los grandes almacenes representaron un papel importante en las ciudades en que se instalaron, pues promovieron, en muchos casos, una reestructuración de los espacios urbanos al crear nuevas centralidades o el refuerzo de las centralidades ya existentes (CUARTAS, 1995).

Además, considerada como una de sus principales características, las grandes dimensiones también generaron muchas quejas por parte de los clientes debido a la dificultad para encontrar lo que necesitan debido a su gran extensión. Ante eso, los grandes almacenes se convierten en más que espacios de consumo, sino también en espacios de ocio y entretenimiento (restaurantes, peluquería, etc.) con el objetivo de hacer que las personas se queden más tiempo dentro de la tienda y aumente sus probabilidades de consumo (ORTIGOZA, 2010).

En términos generales, analizamos que a lo largo del tiempo, los grandes almacenes siempre estuvieron en constante transformación, sea en sus actividades expresadas por el mix de productos y servicios, en su forma de organización o en su estilo arquitectónico y decoración, demostrando capacidad de reinventarse e incorporar innovaciones, convirtiéndose en algo más que solo espacios llenos de productos, sino lugares que las personas gustan conocer y pasear.

## **EL SURGIMIENTO DE LA MAYOR CADENA DE GRANDES ALMACENES DE ESPAÑA**

En el caso de España, la llegada de los grandes almacenes fue tardía si se compara con sus países vecinos, pues aun en el inicio del siglo XX predominaban las formas comerciales tradicionales con tiendas de pequeñas dimensiones y característica monovalente (panadería, carnicería, etc.), donde las personas solo iban cuando necesitaban de algún producto. De acuerdo con Toboso (2000), el

atraso en el desarrollo y modernización del comercio en España fue consecuencia de factores políticos, económicos y sociales, pues la sociedad española era eminentemente rural, con bajo poder adquisitivo y, por lo tanto, con un nivel de consumo muy limitado a la atención de las necesidades básicas.

Además, el contexto político y económico del país estaba enmarcado por una guerra civil (1936-1939), y después por el franquismo y por la política autárquica que no favorecieron el desarrollo de las nuevas formas comerciales, pues hubo una grave crisis de abastecimiento y racionamiento de mercancías. Los dos grandes almacenes españoles que surgieron durante los años cuarenta, Galerías Preciados y El Corte Inglés, enfrentaron muchas dificultades, especialmente con el suministro debido a la política de restricciones a las importaciones, como estrategia de fortalecer la industria nacional, pero lograron prosperar, como veremos en seguida.

Según Carreras (2003), los primeros almacenes españoles fueron Jorba, creado en 1911 y comprado por Galerías Preciados en 1963, El Águila, creado en 1915, El Barato en 1909, El Siglo en 1922, El Capitolio en 1926, Sepu en 1934 y Simago en 1960. Sin embargo, ningún de esos consiguieron prosperar frente a una coyuntura económica y social desfavorable, enmarcada por un crecimiento lento, población predominantemente rural y de bajo poder adquisitivo, y fueron absorbidas por otras empresas o desaparecieron.

Así, fue solamente en los años cuarenta que los dos principales grandes almacenes de España fueron creados por José Fernández Rodríguez (conocido como Pepín Fernández), César Rodríguez González y Ramón Areces Rodríguez, que pertenecen a la misma familia de humildes campesinos asturianos que emigraron a Cuba, a principios del siglo XX, y trabajaron en los Almacenes El Encanto en La Habana (CUARTAS, 1995). Por eso, la historia de las dos empresas es muy entrelazada y no es posible hablar de una, sin hablar de la otra.

De acuerdo con Cuartas (1995) las nítidas diferencias entre las empresas creadas por Pepín, César y Ramón en relación con los almacenes ya existentes en España desde el principio del siglo fueron, en primer lugar, las técnicas innovadoras traídas de América (específicamente de Cuba y Estados Unidos) y, en segundo lugar, las circunstancias históricas más favorables que permitieron la consolidación y éxito empresarial de la fórmula de grandes almacenes en España.

A Pepín Fernández le cabe el mérito de haber sido, no sólo pionero del gran almacén en España en su sentido moderno, sino también de cuantas innovaciones acompañaron la introducción de esta fórmula en nuestro país, del mismo modo que a César Rodríguez, Ramón Areces y Isidoro Álvarez les compete el merecimiento de haber consolidado este modelo, siguiendo muchas veces la pauta marcada por su competidor, pero superándolo finalmente, cualitativa y cuantitativamente, al cabo de más de treinta años de mutua competencia y emulación (CUARTAS, 1995, p.265).

Ocupando posiciones importantes en El Encanto, Pepín y César lograron hacer fortuna, en cuanto que para Ramón eso no ocurrió. En 1934, Pepín decide volver a España y funda la Sederías Carretas en Madrid, que aún no cumplía los requisitos de un gran almacén en el estilo europeo, pero rompía con el carácter de tienda tradicional hasta entonces vigente en el país al introducir algunas técnicas comerciales innovadoras como el precio fijo, la posibilidad de cambio y devolución de la mercancía, secciones múltiples, amplio surtido de productos, entrada libre del cliente sin el compromiso de comprar, entre otros factores (TOBOSO, 2000).

Con el éxito de las ventas, Pepín decidió ampliar su negocio y en el año siguiente compró un edificio en Calle Preciados, donde pretendía utilizar el modelo de la tienda El Encanto de La Habana y los modelos anglosajones, distribuyendo las ventas por departamentos, para crear el primer gran almacén español llamado Galerías Preciados. En este edificio había una pequeña sastrería llamada El Corte Inglés, especializada en ropa para niños.

De acuerdo con Cuartas (1995), después de ser uno de los responsables de liderar una huelga de empleados para reivindicar mejores salarios, César (gerente de los Almacenes El Encanto en la época) pidió para su sobrino Ramón volver a España. Sin poseer fortuna, cuando volvió, él pidió empleo a su primo Pepín en Sederías Carretas, pero debido a los problemas que había causado en los Almacenes cubanos, Pepín se lo negó diciendo que no podría emplearle por causa de un acuerdo que había hecho con sus socios de no emplear familiares para evitar favorecimientos en la empresa (CUARTAS, 1995). Todavía, debido a amistad que tenía con él y César (que aún vivía en Cuba),

indicó que había una pequeña sastrería en el edificio que acabara de comprar que podría ser traspasado.

Como representante legal de César en España, Pepín compró y firmó el contrato de traspaso de la sastrería El Corte Inglés (Figura 1) que sería dirigida por Ramón. Sin embargo, con el inicio de la guerra civil en 1936, el plan de expansión de Pepín fue interrumpido y él salió del país con su familia para vivir en Inglaterra y después en Francia, pero la Sederías Carretas permaneció abierta. Al mismo tiempo, Ramón inició el trabajo en la pequeña sastrería El Corte Inglés en el edificio de Pepín, donde ganó mucho dinero al largo de los tres años del conflicto con la venta de productos para los hombres del ejército (CUARTAS, 1995).

**Figura 1:** Sastrería El Corte Inglés en Madrid



**Fuente:** Toboso (2000, p.147).

El origen de El Corte Inglés es muy controvertido. Al largo de su vida, Ramón dio varias versiones sobre cómo nació su empresa, algunas llenas de contradicciones porque él volvió de Cuba casi sin dinero, diferentemente de Pepín y César. Cuartas (1995) nos presenta cinco versiones basadas en sus propias declaraciones. La primera y que era más frecuentemente sustentada por Ramón, es la de que él compró la sastrería con su propio dinero cuando volvió de Cuba; en la segunda versión, Ramón atribuía a Pepín la iniciativa de comprar la sastrería y le presenta la propuesta “yo compro el edificio y tú el negocio”; en la tercera, Ramón afirma que la compra de la sastrería fue hecha con dinero prestado de su tío César; en la cuarta versión afirma que su dinero no era suficiente y que la compra fue asociada con César. Y, por último, la quinta versión es distinta de las anteriores, pues Ramón afirma que la compra de la sastrería El Corte Inglés fue idea de Cesar después de la negativa de Pepín de darle empleo en Sederías Carretas. Esa última versión es la que también presenta Toboso (2000) y la que creemos que sea más coherente.

En 1939, con el fin de guerra civil el contexto nacional estaba enmarcado por una grave crisis de suministro de mercancías y con restricciones de importaciones, reforzada por la política autárquica del franquismo. A pesar de la coyuntura, en los años 1940 se inicia la mayor batalla comercial del país. Pepín vuelve a España y retoma su plan de expansión y construcción de un gran almacén para corregir su error inicial cuando subestimó la capacidad adquisitiva y gustos refinados de los madrileños e inauguró Sederías Carretas como una tienda con productos más populares (CUARTAS, 1995). Ramón, con el financiamiento de su tío César, también empieza la expansión de su sastrería, primero con la compra de un edificio justo enfrente de Galerías Preciados de Pepín, y segundo, con la incorporación de nuevas secciones de productos, convirtiéndose en un competidor directo de Pepín.

El edificio que Ramón eligió para desplazar la sastrería era donde estaba el almacén catalán El Águila en Madrid. Así como ocurrió anteriormente, Pepín, en la condición de representante legal de César en España (que aún vivía en Cuba) fue quien firmó la compra e incluye que pidió a su amigo arquitecto hacer las remodelaciones del edificio (TOBOSO, 2000). Por lo tanto, la contribución de Pepín en el nacimiento de El Corte Inglés fue muy importante y, años más tarde, delante del

crecimiento acelerado de la empresa de Ramón y la intensificación de la competencia con las Galerías Preciados, Pepín lamenta profundamente su colaboración y rompe relaciones con Ramón y César, acusándolos de ingratitud y traición. Con esa ruptura, la competencia se intensificó aún más, surgiendo casos de espionaje y migración de empleados de una empresa para la otra (TOBOSO, 2000; CUARTAS, 1995).

En 1960, Galerías Preciados poseía filiales en varias provincias españolas, en cuanto que El Corte Inglés solo tenía en el centro de Madrid. Sin embargo, tras la Revolución Cubana, César Rodríguez decide volver a España y se incorpora al El Corte Inglés, donde era presidente desde su fundación. Con eso, la empresa dirigida por Ramón inicia una expansión impresionante, no sólo porque César la promovía directamente, sino porque Ramón subo aprovechar muy bien la fortuna de su tío a través de la inversión en la calidad y elegancia de los centros comerciales con el objetivo de captar un público más selecto (TOBOSO, 2000). Ramón Areces diseñó una estrategia que le distinguiera de su competidor Pepín Fernández. Decidió revestir de lujo la imagen de El Corte Inglés, pues si Galerías significaba la venta masiva y la amplitud de oferta, El Corte Inglés debía dirigirse hacia la atención personalizada y los artículos selectos.

Así, la transformación económica y social que ocurrió a lo largo de la década de 1960 sumado con el aumento del poder adquisitivo y del poder de consumo de la población española coincidió con la llegada de César y su fortuna, que fue invertida en la rápida expansión de El Corte Inglés, haciendo que en el final de la década la empresa se convirtiera en líder del comercio al por menor en España (TOBOSO, 2000). La posibilidad de autofinanciamiento dejó a la empresa en una situación mejor que las otras frente a las crisis económicas del inicio de los años 70 y 80.

De acuerdo con Toboso (2000), a diferencia de Galerías Preciados, la política de expansión de El Corte Inglés fue más tardía y lenta, pero se dio sobre bases sólidas, al financiarse con capital propio. Ramón era cauteloso y sagaz y prefirió no salir de Madrid hasta comprobar que el mercado español se había realmente liberalizado. Así, en 1962 inauguró en Barcelona, en la Plaza de Cataluña, un segundo centro comercial El Corte Inglés. La elección de la ciudad se hizo después de un minucioso estudio de mercado, que comprobó que reunía las condiciones necesarias (población y renta) para recibir una tienda de este porte. Debido al éxito de las ventas y de la aceptación de los catalanes, cuatro años después, en 1966, la empresa inició la ampliación a través de la adquisición de un edificio en la otra calle (Ronda de Sant Pere) y en 1974 ya había comprado los edificios vecinos y ocupaba un cuarto de la manzana.

Cada empresa aplicaba una estrategia distinta, Ramón financiaba los nuevos centros con las ganancias adquiridas, mientras que Pepín se endeudaba para poder expandirse. Esta situación se debió posiblemente a la delantera que tomó El Corte Inglés en su expansión con la apertura en 1962 de su tienda en Barcelona (Figura 2). Galerías respondió comprando los Almacenes Jorba, a partir de ese momento la marca en Cataluña se denominó Jorba Preciados.

**Figura 2:** Fachada El Corte Inglés de Plaza de Cataluña en Barcelona



Fuente: Informe de Actividades (2016).

A pesar del origen común, los estrechos lazos familiares y la interrelación que caracterizó la vida de ambas empresas en su primera década de actividad, El Corte Inglés y Galerías Preciados protagonizaron una de las mayores batallas comerciales de España y poseen trayectorias muy diferentes, resultado de la evolución histórica que tuvo cada uno de los grandes almacenes y las políticas practicadas por sus gestores.

De acuerdo con Toboso (2000), los principales errores de Pepín Fernández al mando de Galerías Preciados que culminaron en su trayectoria descendente desde la década de 1960, fueron: a) exagerada expansión, sin la realización previa de estudios de mercado para elegir la mejor localización inter e intraurbana; b) heterogeneidad de las nuevas filiales con la inauguración en edificios de tamaños diferentes; c) estructura gerencial inadecuada, con decisiones mucho centralizadas en las manos de Pepín; d) endeudamiento creciente debido a incapacidad de expandir la empresa con dinero propio; e) adelantarse a la coyuntura del país al iniciar la expansión hacia otras ciudades españolas en un momento en que el poder adquisitivo de la población, predominantemente rural, aún era muy bajo.

Por otro lado, la trayectoria ascendente de la empresa de Ramón Areces fue consecuencia, según la autora de: a) expansión inteligente, con la realización de minuciosos estudios de mercado y elección de las zonas más centrales y privilegiadas en las principales ciudades del país para instalación de sus centros comerciales; b) homogeneidad en las tiendas, siempre con grandes dimensiones, elegancia y surtido de productos; c) expansión de la empresa con dinero propio, sin recurrir a financiamientos externos; d) paciencia para esperar que la coyuntura del país fuese más favorable al desarrollo de los grandes almacenes y que la población alcanzara mayor poder adquisitivo; e) autoabastecimiento y diversificación de los ramos de actividad, creando una serie de empresas e industrias que fornecían mercancías para los grandes almacenes (integración vertical) o servicios complementarios (integración horizontal).

Entre 1960, cuando llegó César a España, hasta 1966 cuando murió, El Corte Inglés presentó crecimiento y dinamismo muy superior al que había presentado hasta entonces, pero entre 1966 hasta 1975 el grupo vivió lo que Cuartas (1995) llama de “década prodigiosa”, con inauguración de nuevos centros y creación de muchas otras empresas vinculadas al negocio principal. Con eso, aumentó de manera bastante acentuada su área de ventas, número de empleados, sus beneficios y, principalmente su importancia en España.

En 1966, con la muerte de César, que no tuvo hijos y dejó una buena parte su fortuna para la empresa, la expansión se aceleró aún más, pero sin perder la identidad que la empresa había construido. La apertura de nuevos centros fue constante, siempre en las áreas centrales de las principales ciudades españolas, principalmente capitales de provincia. Además, la expansión de El Corte Inglés coincidió con el desarrollo económico e industrial más fuerte del país.

Conforme fue ganando espacio en el mercado, El Corte Inglés amplió sus ramos de actuación, desarrollando más su integración vertical y horizontal. Todas las empresas creadas tenían como referencia el negocio original (los grandes almacenes), porque servían para les fornecer mercancías o ofrecer servicios complementarios (TOBOSO, 2000). Según Cuartas (1995), Ramón tenía como política no confiar a terceros aquello que la propia empresa podría hacer. Así, la autosuficiencia, no solo financiera, fue una característica muy importante en el desarrollo del grupo, así como el aprovechamiento de sinergias y oportunidades de negocio creadas por la propia empresa matriz fue el eje conductor de la diversificación realizada.

El modelo de crecimiento y de diversificación relacionada y concéntrica que ha mantenido el grupo fue en su origen deudor de una concepción de desarrollo e integración vertical [las nuevas empresas abastecen de productos o de servicios los grandes almacenes – empresa matriz] y también horizontal [porque los servicios y actividades secundarias de esta empresa se abren a mercados propios y específicos]. Tanto en un caso como en otro se trata siempre de actividades complementarias, menos en caso de Hipercor, una compañía competidora de El Corte Inglés en aquellas ciudades donde ambas empresas están implantadas, aun cuando operan en segmentos de mercado distintos, tipo de público no necesariamente coincidentes, ámbitos territoriales diferenciados (Hipercor opta por ciudades medianas, en las que no está implantado El Corte Inglés, o en las afueras de aquellas urbes en cuyos centros urbanos está instalado un gran almacén del grupo) y, en todo caso, con una fórmula comercial y de distribución peculiar y diferente al gran almacén por una disposición y crecimiento en edificios horizontales y no verticales, pero, sobre todo, por una concepción más popular y por un

claro predominio de la alimentación como negocio fundamental, así como por el régimen de autoservicio, menor diversidad de productos y unas muy reducidas secciones de textil, mobiliario, etc. (CUARTAS, 1995, p.511).

El grupo El Corte Inglés es un grupo con una actuación muy diversificada con actividades en el sector de distribución (grandes almacenes, super e hipermercados, tiendas de conveniencia, boutiques y franquicias); industria de confecciones, de informática, electrodomésticos y mobiliario; construcción y decoración, compañías de viajes y seguros, financiera, etc. (Cuadro 1). Todas ellas tienen fuertes lazos de mutua interdependencia y, incluso, algunas de ellas son líderes en sus respectivos mercados.

**Cuadro 1:** Empresas de El Corte Inglés (2017)

Ano de creación	Nombre de la empresa	Ramo de actuación
1941	El Corte Inglés	Grandes almacenes
1949	Induyco	Fabricación de confecciones.
1966	Móstoles Industrial	Fabricación de muebles. El grupo solo tiene participación accionaria, no es su propietaria.
1969	Viajes	Agencia de viajes
1975	Confecciones Teruel	Fabricación de confecciones
1976	Industria de vestido	Fabricación de confecciones
1976	Cella Industrial	Fabricación de confecciones
1976	Construcciones, Promociones e Instalaciones	Empresa dedicada a la construcción, reforma y decoración de los centros comerciales
1979	Hipercor	Hipermercados
1980	Investrónica	Mayorista de informática y de telefonía.
1981	Harris	Grandes almacenes americanos que no generó resultados positivos y fue vendida.
1982	Grupo de seguros	Dedicado por un lado a la correduría de seguros y mediación financiera e inmobiliaria mediante el <b>Centro de Seguros y Servicios</b> con oficinas abiertas al público en los centros de El Corte Inglés, y, por otro, con <b>Seguros El Corte Inglés S.A.</b> , aseguradora de vida y accidentes y entidad gestora de planes y fondos de pensiones.
1984	Videcor	Alquiler de vídeo-películas. En 1989, es integrado a los centros comerciales como un departamento.
1984	Seinvesa	Empresa dedicada a seguridad y vigilancia, desarrollando nuevas tecnologías, como controles de acceso y horarios.
1985	Invesgén	Empresa dedicada a la investigación genética y bioingeniería para fabricación de cosméticos y perfumes
1988	Editorial Centro de Estudios Ramón Areces	Editora de libros.
1991	Telecor	Comercializadora de servicios de telecomunicaciones para el consumidor y la empresa
1995	Financiera	Financiación de compras a los clientes y distribuidora de la tarjeta de compra de El Corte Inglés. Desde 2012, el grupo tiene 49% y Santander los otros 51%.
1998	Informática	Dedicada a la consultoría, desarrollo de programas y servicios informáticos
1998	Supercor y Stop Go	Tiendas de conveniencia a través de un acuerdo con Repsol, que detiene 50% y El Corte Inglés los otros 50%.
1998	Supercor Express	Supermercados de proximidad
2001	Sfera	Cadena de tiendas de moda joven. Fue creada para competir con H&M, Mango, Zara, Springfield, etc.
2003	Optica 2000	Pequeñas superficies de distribución de componentes ópticos y auditivos.
2006	Bricor	Gran superficie dedicada a la distribución de decoración y artículos de bricolaje

Fuente: Toboso (2000), Cuartas (1995), páginas web y entrevistado.



Además, El Corte Inglés tiene muchas marcas propias, entre las cuales destacamos en el sector de alimentación: Aliada, Special Line y Hipercor; en el sector de electrodomésticos, electrónica e informática: Digrato, Inves, Saivod, Ansonic; en deportes: Boomerang y Runfit; en el sector de ropas: Alía, Dustin, Easy Wear, Emidio Tucci, Énfasis, Formul@ Joven, Gloria Ortiz, NafNaf, Lloyd's:, Privium, Sfera e Yera; en hogar: Urban-Chic, Urban-Class y Casa Actual; y en cosméticos: Línea Pura, Oleada, Plantea y Veckia.

Los últimos años de vida de Ramón estuvieron marcados por su débil salud, quebrada por la hemiplejía y por sus pocas apariciones públicas. Sin hijos y sin descendientes directos, en 1976 creó la Fundación Ramón Areces, dedicada al fomento de la investigación científica, con el objetivo de mantener intacta e íntegra su fortuna y la designa como heredera universal de todos sus bienes (CUARTAS, 1995). También elige su sobrino Isidoro Álvarez como su sucesor en la presidencia del grupo después de su muerte, que ocurrió en 1989 cuando tenía 84 años. El nuevo presidente, Isidoro Álvarez asumió la dirección de la mayor empresa española y la convirtió en un imperio, diversificando aún más los ramos de actividad del grupo, impulsando la expansión y ampliación de la línea de productos y marcas.

La iniciativa de la gran estrategia de diversificación de los últimos años se atribuye no tanto a Ramón Areces como a Isidoro Álvarez, alma y promotor de la reciente historia de este grupo y de sus más innovadoras líneas de actuación, con novedades tales como la producción de ordenadores personales, impropia de la mentalidad e inquietudes de un hombre casi octogenario como era Areces cuando se constituyó Investrónica. Areces fue el hombre que impulsó el engrandecimiento del grupo, defendiendo, frente al mayor conservadurismo de su fundador, César Rodríguez, la asunción de grandes riesgos, con decisiones muy osadas: grandes compras, grandes edificios, grandes emplazamientos, grandes surtidos, etc. [...] Pero la diversificación, la innovación con negocios de una nueva generación – como los Hipercor – y otros aún más novedosos, como la industria de informática – Investrónica –, escapa a la iniciativa de Areces, que, no obstante, siempre respaldó, en esta y otras decisiones, la visión de negocio y la intuición de Isidoro Álvarez y de su equipo (CUARTAS, 1995, p.512).

Las sucesivas aperturas de nuevos centros comerciales y creación de nuevas empresas coinciden con el periodo de gran desarrollo económico y expansión del consumo en España, ampliando de manera significativa las ventas y, consecuentemente, los beneficios de El Corte Inglés. Galerías Preciados, por otro lado, desde los años 70 y, más acentuadamente en los años 80, enfrentaba una profunda crisis, en parte resultado de su tentativa de igualar el impulso de su competidor a través de la financiación externa y endeudamiento creciente. Así, Galerías empezó a disolverse en una errática trayectoria que acabó llevando la empresa a las inseguras manos (y muchos cambios de propiedad) hasta que en 1995 acaba siendo adquirida por El Corte Inglés.

Otros dos hechos importantes que demuestran la fuerte centralización del capital de El Corte Inglés a través de la fusión con sus competidores fue la compra, en 2001, de los edificios de los grandes almacenes británicos Mark and Spencer, que decidió cerrar sus actividades en España y toda la Europa continental. Según el entrevistado, Sfera nace a partir de un proyecto piloto en Valladolid, en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, pero su gran impulso de expansión ocurrió en 2001 después de la compra de los edificios que eran de Mark and Spencer. Tiendas de moda joven y complementos en formato de mediana y pequeña superficie, Sfera nace como respuesta a otras cadenas del tipo, tales como: H&M, Mango, Zara y Springfield, estas dos últimas de los grupos Inditex y Cortefiel respectivamente. Además, es una de las empresas con más presencia internacional del grupo, con tiendas en Arabia Saudí, Bahrein, Bélgica, Chile, Colombia, Egipto, Emiratos Árabes, Grecia, Filipinas, México, Perú, Portugal y Suiza.

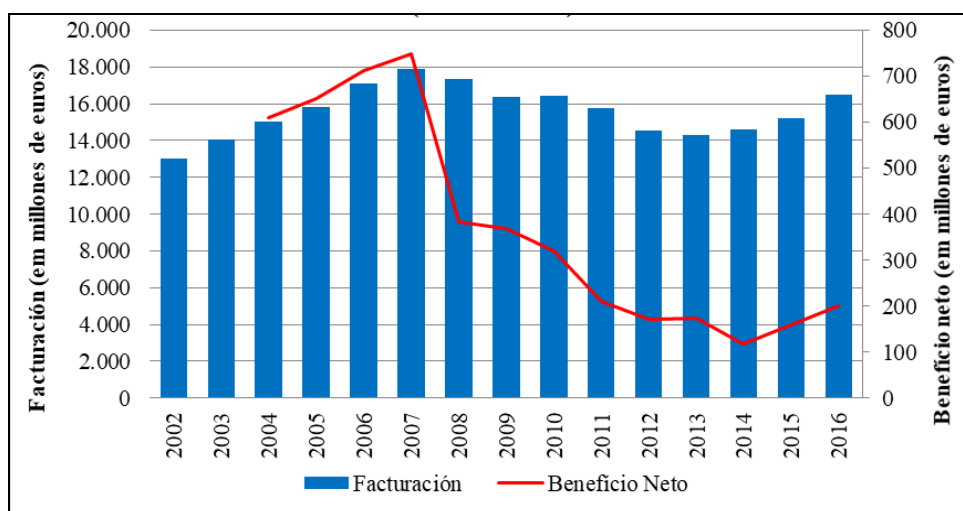
En 2003, se produce la compra de Óptica 2000, una empresa catalana de distribución de componentes ópticos y auditivos que tenía un acuerdo comercial y funcionaba en los centros comerciales de El Corte Inglés. Cuando enfrentó dificultades financieras, el grupo no dudó en adquirirla. Según el gerente entrevistado, esa es la única empresa del grupo que fue adquirida de terceros y no creada internamente, así como también la única que no tiene su sede social en Madrid, sino en Barcelona, que ya era su sede anteriormente.

En 2014, muere Isidoro Álvarez y, su sobrino, Dimas Gimeno Álvarez, es elegido como nuevo presidente del grupo. Con eso, según el entrevistado, hubo una modernización de los sistemas informáticos y mejora de la comunicación interna.

Por lo tanto, verificamos que El Corte Inglés metabolizó todas las empresas del sector de grandes almacenes en España, tanto locales como internacionales, y vive actualmente una situación de monopolio en este sector. Además, es un amplio grupo empresarial que se configura como uno de los mayores, más ambiciosos y más rentables imperios comerciales de España. Su presencia e influencia se da en ámbitos y esferas muy diversas, como por ejemplo la estrecha relación que mantiene con el gobierno a través del suministro de los uniformes de la policía y ejército español, el patrocinio de diversas actividades culturales, artísticas y deportivas (CUARTAS, 1995), así como la gran cantidad de puestos de trabajo que mantiene y los impactos que sus decisiones de localización de los nuevos centros comerciales (o algunas de las otras de sus empresas, como los hipermercados) promueven en el espacio urbano a través de la redefinición o refuerzo de la centralidad y valorización inmobiliaria del área.

Sin embargo, antes de cerrar este apartado sobre la historia del grupo, presentamos ahora algunos datos financieros, que nos ayudan a demostrar su poder e importancia económica en España, tales como la facturación y el beneficio neto (diferencia entre ingresos y gastos). En la figura 3, observamos que la facturación tuvo su ápice en 2007, pero después empezó una relativa caída hasta 2013, cuando volvió a subir. El beneficio neto, por otro lado, presentó una caída muy significativa en 2008 y a pesar de presentar algunas oscilaciones, fue sólo en 2015 que volvió a subir. La explicación para las pérdidas de beneficios del grupo El Corte Inglés en el período de 2002 y 2016 está relacionado con la crisis económica y financiera de 2008 que asoló diversos países del mundo, incluso España, trayendo como principal impacto el aumento del desempleo, reducción del consumo y, consecuentemente, la reducción de las ventas y beneficios de las empresas comerciales.

**Figura 3** – Facturación y beneficio neto del grupo El Corte Inglés (2002 a 2016).



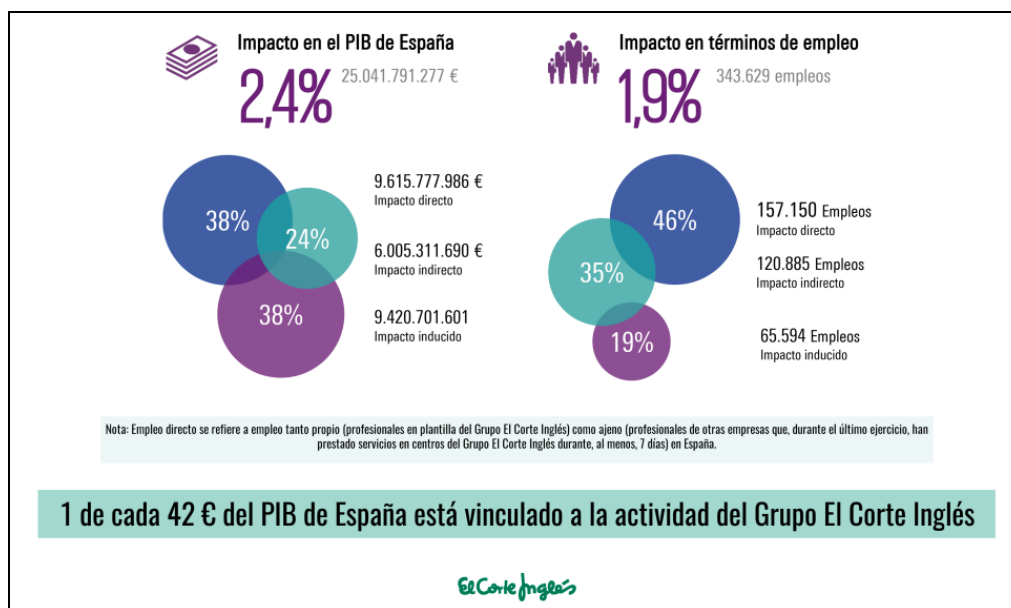
**Fuente:** El Corte Inglés (información corporativa). Elaboración propia.

Según el gerente entrevistado, la crisis afectó el grupo de tres principales maneras: a) caída significativa de las ventas; b) parada de la expansión y creación de nuevos centros comerciales; y c) no contratación de empleados temporales para las campañas de navidad y rebajas, obligando los empleados ya contratados a ejercer polivalencias y horas extras. Por otro lado, las dos estrategias adoptadas por la empresa para hacer frente a la crisis fueron la reducción de los márgenes de beneficio en los productos y promoción de muchas campañas publicitarias, así como principalmente el cambio de políticas internas para atraer visitantes extranjeros, aprovechándose del aumento del turismo en España. De acuerdo con él, fueron los gastos de los turistas que, de cierta forma, amortiguaron los efectos de la crisis en los centros comerciales y, para atraer ese público, El Corte Inglés afianzó una estrategia de promover España como destino turístico de compras entre los grandes mercados de Asia, Estados Unidos, América Latina, Oriente Medio y Rusia. En la actualidad,

los efectos de la crisis ya están considerados como parcialmente superados, pero la estrategia de promover el turismo de compras ha sido mantenida.

Según un estudio elaborado por la consultora independiente KPMG (Figura 4), el grupo El Corte Inglés es un importante motor de la economía española y uno de los principales generadores de empleo. El impacto económico del grupo durante el ejercicio cerrado a 29 de febrero de 2016, supuso más de 25 millones de euros incluyendo los efectos directos, indirectos e inducidos, lo que representa el 2,4% del PIB español registrado durante ese año. En términos de empleo anual, la actividad del grupo El Corte Inglés generó más de 340 mil puestos de trabajo en el periodo señalado, lo que supone el 1,9% del total registrado en España. De esta cantidad, más de 150 mil fueron de forma directa, 120 mil indirectos y más de 65 mil inducidos.

**Figura 4:** Impacto socioeconómico del grupo El Corte Inglés en España.



**Fuente:** El Corte Inglés (información corporativa).

De acuerdo con el Informe de Actividades de El Corte Inglés, las cifras más importantes del último ejercicio, correspondiente al periodo de 1 de marzo de 2016 a 29 de febrero de 2017, fueron: volumen de negocio con 15.504,57 millones de euros (con un incremento de 2% sobre el ejercicio anterior); beneficio neto consolidado de 161,86 millones; inversiones mantenidas por encima de los 360 millones; y un total de 91.031 empleados, lo que supone un aumento de 659 puestos de trabajo.

En el análisis pormenorizado por áreas de negocio en el ejercicio de 2016, verificamos que las tres líneas con mayor volumen de negocios son los grandes almacenes (9.716,72 millones de euros), las agencias de viajes (2.396,72 millones) y los hipermercados (1.322,14 millones de euros), que juntos suman 86,7% del total de aportación del grupo. Conforme vemos, los grandes almacenes es la principal actividad dentro del grupo con una aportación de 62,7%.

En lo que concierne a los puestos de trabajo, en el último ejercicio, el grupo El Corte Inglés tenía un total de 91.690 empleados, siendo 88% con contrato fijo. Del total, 63% son mujeres y los otros 37%, hombres. Con relación a la distribución por líneas del negocio, verificamos que la mayoría son de los centros comerciales (71,2%), seguido por los hipermercados (8,6%), las agencias de viajes (6,3%), los supermercados (5%), Sfera (4%), Telecom, Informática y Investrónica (3%), Seguros (1,1%), Bricor (1%), Óptica 2000 (1%) y 0,3% del resto. Ya con relación a los grupos de actividades, 80% de la plantilla es del sector comercial (ventas), en cuanto que 12% son de los servicios administrativos y demás actividades y 8% de compras y logística.

Sin embargo, en nuestros trabajos de campo en los centros comerciales en Barcelona, Madrid y Oporto dos aspectos llamaron la atención con relación a los empleados y fueron, posteriormente, aclaradas por el entrevistado. El primero fue la gran cantidad de personas mayores y, el segundo, fue

que algunas de ellas utilizaban un emblema en el uniforme. De acuerdo con lo relatado por el entrevistado, lo que explica la gran cantidad de empleados mayores es que El Corte Inglés adopta, desde su origen, una política de estimular el talento y recompensar el esfuerzo personal como una forma de garantizar el mejor nivel de servicios a los clientes. Eso significa que la antigüedad es una característica valorada por la empresa. En el ejercicio de 2016, se han promocionado 1073 personas a puestos de mayor responsabilidad, siendo 822 de los grandes almacenes; 121 de los hipermercados; 27 de Informática, Electrónica y Telecom; 36 de Viajes; y 67 de otras empresas del grupo.

Además, en el Informe de Actividades del grupo podemos ver la distribución del personal por edad y por antigüedad. En el primero caso, destacamos la fuerte presencia de personas con más de 36 años, sumando 66,1% del total. Y, en el segundo caso, las personas que llevan más de trece años en la empresa que suman un 49%. “Lo que pasa es que la antigüedad ha sido un valor por la profesionalidad y conocimiento de la casa para ocupar los puestos de mayor responsabilidad en las empresas del grupo. Difícilmente se contrata alguien de la calle para ocupar un cargo importante”, conforme relató el entrevistado.

Una prueba de la valoración de la antigüedad de los empleados es que la empresa realiza una entrega anual de emblemas a los 15 y 25 años de servicio, premiando su fidelidad y constancia. En este último ejercicio, un total de 5.169 tuvieron ese reconocimiento, siendo que 1.447 completaron 25 años (emblema oro) y 3.722 completaron 15 años de servicio (emblema plata) en el grupo, según el Informe de Actividades.

Realizada esta breve presentación y análisis de la historia y de los datos más importantes del grupo El Corte Inglés que muestran su poder económico e importancia como una de las principales empresas de distribución en España, veremos en el próximo apartado el análisis de sus estrategias de localización en el país.

## **LAS ESTRATEGIAS DE LOCALIZACIÓN DE EL CORTE INGLÉS EN ESPAÑA**

Las empresas capitalistas privilegian las localizaciones que ofrecen mejores condiciones para su reproducción económica como la cantidad y calidad de las redes de transportes y comunicación, posible mercado consumidor y mano de obra calificada. Estos atributos generalmente se concentran en las ciudades o regiones que ya poseen mayor desarrollo económico. De este modo, la definición de las estrategias competitivas exige no solo conocimiento de la actual demanda del mercado, sino también una comprensión de los cambios que están ocurriendo en la sociedad. Por lo tanto, el estudio de variables como el tamaño de la población, su ritmo de crecimiento, el potencial de consumo, renta per cápita, etc., son de fundamental importancia, pues así los minoristas consiguen vislumbrar los diferentes segmentos de consumidores y pueden desarrollar estrategias más direccionadas a cada uno de ellos (PINEYURA et al., 2010).

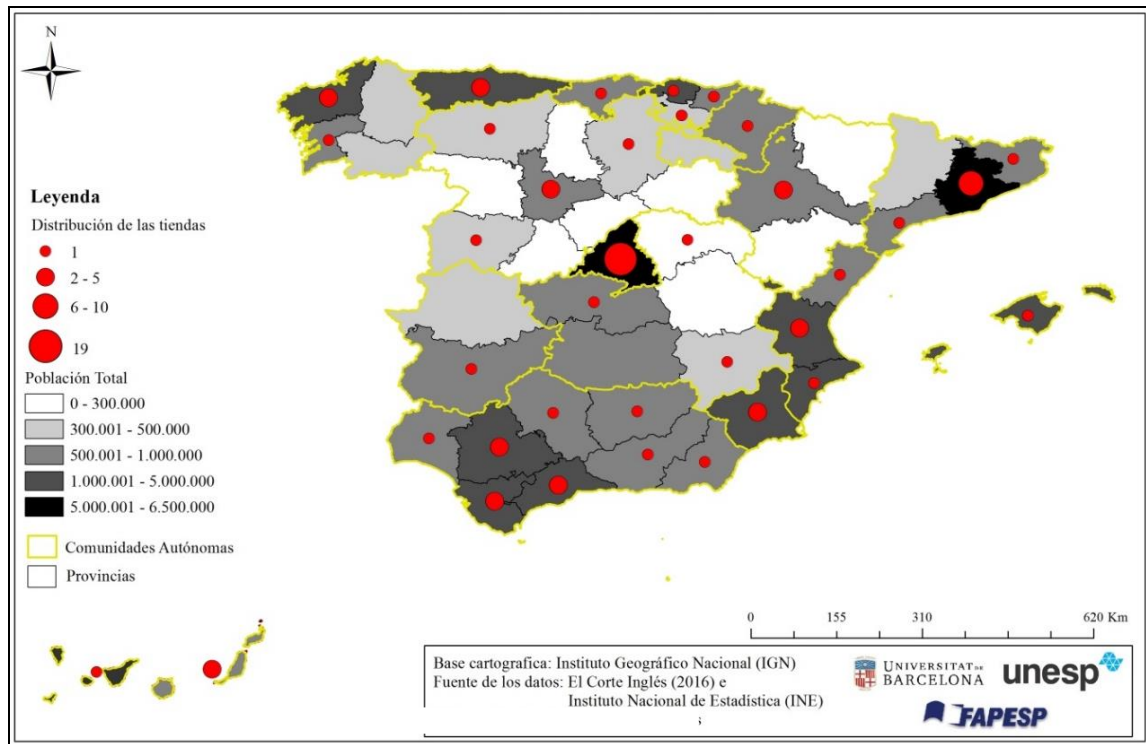
Las decisiones de localización de las grandes empresas promueven, en algunos casos, una reestructuración de los espacios urbanos a través de la redefinición o refuerzo de centralidades, además del aumento del consumo de los ciudadanos. Sobre esa cuestión, Sposito & Saverio Sposito (2016, p.6) afirman que las lógicas económicas y estrategias espaciales de las empresas tienen la capacidad de reafirmar la jerarquía o posición que las ciudades ocupan en la red urbana a través de la complejificación de sus papeles, funciones y relaciones con otras ciudades.

Desde su origen, El Corte Inglés realiza estudios de mercado previos tomando en consideración las características sociales y económicas de la ciudad, teniendo en cuenta no sólo las condiciones existentes en el momento, sino también las posibilidades de desarrollo que presenta en el futuro. Por tanto, es necesario conocer la densidad poblacional, renta per cápita, distribución por edad, etc., así como la infraestructura de transporte disponible en la zona, pudiendo facilitar el desplazamiento de personas de las diversas áreas de la ciudad. Así, “los grandes almacenes, para garantizar su éxito, deben buscar para su ubicación, lugares céntricos, con alta densidad de población y con vías de acceso que justifiquen la inversión que requieren para su puesta en funcionamiento y desarrollo posterior” (TOBOSO, 2000, p.38).

En el análisis de las estrategias espaciales de los centros comerciales del grupo El Corte Inglés en España (Figura 5), observamos que hay un refuerzo del papel centralizador de las capitales de Comunidades Autónomas y de las provincias. Además, verificamos que cuanto más populosa la provincia, mayor el número de centros comerciales, con destaque para Madrid y Barcelona, las dos más importantes del país

del punto de vista socioeconómico. En contrapartida, las provincias menos populosas, como, por ejemplo, todas las que tienen menos de 300 mil habitantes no tienen ningún centro.

**Figura 5:** Distribución de los grandes almacenes El Corte Inglés en España y población por provincia (2016)



**Fuente:** Instituto Geográfico Nacional (IGN) y El Corte Inglés. Elaboración propia.

Con la compra de los edificios que antes eran de Galerías Preciados, en 1995, se cambia un poco la estrategia de localización de El Corte Inglés, porque muchos de los centros comerciales de Pepín Fernández estaban ubicados en ciudades que no tenían centros de El Corte Inglés. Según la opinión del entrevistado, la duda de Isidoro Álvarez en absorber su principal competidor ocurrió por dos principales motivos. El primero es que doblar la oferta no significaba que las ventas también doblarían, visto que en las ciudades que tenía las dos empresas, estaban muy cerca una de la otra y, en algunos casos, justo enfrente, como, por ejemplo, en Madrid. El segundo, es que, en principio, la coyuntura no era tan oportuna para hacer una expansión de ese porte, pero llegó el momento en que el precio fue suficientemente bajo para que, a pesar de los inconvenientes de tener edificios muy cerca uno de los otros en algunas ciudades, se pudiera llegar a otras ciudades donde todavía aún no existía El Corte Inglés, pero existía Galerías. Entonces, de repente esas ubicaciones se tornaron interesantes y rentables.

El cambio en la estrategia puede ser comprobado en el cuadro 2, donde podemos ver la evolución de los centros comerciales El Corte Inglés a través de la comparación en los años de 1989, 1995 y 2016. Verificamos que en 1989 El Corte Inglés tenía 17 centros comerciales, siendo que con excepción de La Coruña (Galicia) y Alicante (Valencia), todos estaban ubicados en las capitales de Comunidades Autónomas de España. En 1996, un año después de absorber Galerías Preciados, llegó hasta Comunidades Autónomas donde antes no tenía ningún centro, como en el Principado de Asturias, Castilla La Mancha, Extremadura e Islas Baleares, en cuanto que en las Comunidades que ya tenía algún gran almacén, acabó aumentando la cantidad de centros y ciudades presentes, incluso algunas que no son capital de provincia.

En 2016, había 93 centros comerciales El Corte Inglés en España, con fuerte concentración en las Comunidades de Andalucía (21), Madrid (19) y Cataluña (11), en cuanto que sólo La Rioja e Islas Canarias no posee ningún centro, además de los dos en Portugal (en Lisboa y Porto). Según el entrevistado, uno de los efectos de la crisis fue la parada en la expansión y apertura de nuevos almacenes, siendo que el último fue inaugurado en 2011 en la provincia de Tarragona (Cataluña).

**Cuadro 2:** Centros comerciales El Corte Inglés en los años de 1989, 1996 y 2016, por Comunidad Autónoma

Comunidad Autónoma	1989	1996	2016
Andalucía	2	7	21
Aragón	1	2	4
Asturias	0	1	5
Cantabria	0	0	1
Castilla La Mancha	0	2	4
Castilla y León	1	4	7
Cataluña	2	4	11
Extremadura	0	1	1
Galicia	1	3	4
Islas Baleares	0	2	2
Islas Canarias	1	2	0
La Rioja	0	0	0
Madrid	4	9	19
Murcia	1	2	3
Navarra	0	0	1
País Vasco	1	4	3
Valencia	3	5	7
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>48</b>	<b>93</b>

Fuente: Cuartas (1995), Toboso (2000) e Informe de Actividades del grupo. Organización propia.

La gran expansión que el grupo realizó en las dos últimas décadas, prácticamente doblando el número de centros comerciales (de 48 a 93), ocurrió en el momento en que el crédito adquirió un papel fundamental para la acumulación de las empresas, decurrente de la hegemonía del capital financiero (CHESNAIS, 1998). Del mismo modo, ocurrió también de manera paralela al desarrollo económico, aumento relativo de la renta, expansión del crédito, sobre todo para personas de menor poder adquisitivo, y crecimiento y diversificación de los patrones de consumo de la población.

De acuerdo con Toboso (2000), uno de los grandes aciertos de El Corte Inglés fue su cuidado con la elección de los locales para instalación de sus centros comerciales. En las ciudades que ya tenían un centro y deseaban abrir otro, utilizaban como instrumento la tarjeta de compras, que les proporciona información exacta sobre donde reside su clientela, orientando los barrios en que sería más adecuado desde un punto de vista socioeconómico. Ese mecanismo fue, sobre todo, empleado para tomar la decisión sobre la ubicación de los hipermercados. Con los hipermercados Hipercor, El Corte Inglés consiguió llegar a zonas donde no era rentable instalar un gran almacén por causa de la baja densidad y poder adquisitivo de la población, pero era propicio para instalar un hipermercado.

El objetivo de cualquier empresa del ramo comercial es elegir la localidad que le ofrece más rentabilidad y/o maximización de beneficios y, para eso, estudios de mercado considerando el potencial de consumo y de crecimiento de determinada ciudad o región son muy importantes. Ya en el nivel de las ciudades, la elección es pautada en el potencial de frequentadores de cada ubicación, así como el público pretendido. Tanto Cuartas (1995) como Toboso (2000) destacan que El Corte Inglés siempre priorizó la elección de las zonas más céntricas y accesibles, pero, de nuevo, la absorción de competidores, como Galerías Preciados y Mark and Spencer, cambió un poco esa estrategia.

En los espacios internos de los centros comerciales verificamos la existencia de *corners* de marcas famosas del mercado, como una estrategia de diversificar la oferta y diversidad de productos y marcas. Según el entrevistado, en los grandes centros comerciales de El Corte Inglés las marcas famosas se interesan en tener su propio espacio y gestionarlo con su propio personal. Para eso, firman un acuerdo comercial con El Corte Inglés, que pueden ser acuerdos que impliquen que las personas que atiendan en los *corners* sean personas de la marca, que sean personas de El Corte Inglés y puede haber situaciones mixtas. En el caso de las marcas famosas de lujo, sobre todo del sector de perfumería y cosméticos, es más significativa la presencia de empleados de la marca, porque el tipo de cliente (de medio y alto poder adquisitivo) necesita de una atención especial y diferenciada. En el caso de la moda, por otro lado, no hay esa misma necesidad y las marcas prefieren dejar en las manos de los empleados de El Corte Inglés.

Para finalizar esta parte, destacamos aún el papel del turismo en los centros comerciales estudiados, teniendo en cuenta que el turismo en España ha crecido de manera bastante significativa en los últimos años. También hablamos sobre la grave crisis financiera que afectó diversos países del mundo en 2008,

provocando desempleo y reducción del consumo por parte de los españoles. Según el entrevistado, “el aumento del número de visitantes extranjeros favoreció los grandes almacenes porque permitió equilibrar, en términos de registro de ventas, gracias a las compras de los turistas, lo que ha dejado de comprar los habitantes de aquí como consecuencia de la crisis a partir de 2008”. Es decir, se no hubiera habido el aumento del turismo, la caída de ventas a partir de 2008 habría sido más acusada.

De acuerdo con el entrevistado, para atraer ese público de visitantes extranjeros algunas medidas fueron adoptadas en los centros comerciales El Corte Inglés, como, por ejemplo, la creación de un departamento de máquetin turístico para gestionar de forma específica el turismo, creación de un punto de atención al turista, con venta de tiquetes para entrada en las diversas atracciones y cambio de moneda, así como también hubo contratación de personas que hablan diversos idiomas y pueden dar un atendimento personalizado a esos visitantes. Todo ese esfuerzo empleado generó un equilibrio en los registros de ventas y, de cierta forma, amortiguó la caída de los beneficios.

Por lo tanto, podemos concluir que la elección cuidadosa de localizaciones para la instalación de los grandes almacenes de El Corte Inglés en España fue uno de los factores que permitieron su éxito empresarial a través de la realización de estudios de mercado y elección de lugares céntricos, con alta densidad de población y con vías de acceso que justifiquen la inversión realizada. Vimos que, a lo largo del tiempo, con la absorción de sus competidores (Galerías Preciados y Mark and Spencer) las estrategias de localización de los centros comerciales cambiaron un poco, pero en contrapartida, El Corte Inglés disfruta hoy de una situación de monopolio en España, respecto al sector de grandes almacenes.

## CONSIDERACIONES FINALES

A partir de la realización de la estancia de investigación en la ciudad de Barcelona con el objetivo de estudiar la principal cadena de grandes almacenes de España, que pertenece al Grupo El Corte Inglés, obtuvimos datos, informaciones y resultados que se mostraron muy interesantes, como la historia de surgimiento de esa nueva modalidad comercial en el país en el final de los años de 1930 y su desarrollo a lo largo del tiempo, así como la evolución del comercio y crédito en España. Además, analizamos las estrategias de localización de El Corte Inglés en España, donde verificamos que hay un refuerzo de la jerarquía o posición que las ciudades ocupan en la red urbana a través de la complejificación de sus papeles, funciones y relaciones con otras ciudades.

A lo largo de este trabajo vimos que fue a partir de la experiencia cubana y, en menor medida, americana y europea, que Pepín Fernández y Ramón Areces revolucionan el comercio en España, introduciendo técnicas nuevas como precio fijo y marcado en los productos, erradicando la posibilidad de regateo muy común en el comercio tradicional, así como redefinieron el papel del cliente, que pasa a adoptar un papel activo (caminar por la tienda y tocar los productos) frente a la actitud pasiva que tenía hasta entonces. Además, fueron también esas dos empresas (Galerías Preciados y El Corte Inglés) que introdujeron la confección en España, una línea de productos que se demostró capital en la fórmula del gran almacén, y que hasta entonces era aún inexistente en la industria textil nacional. La historia de los dos principales grandes almacenes españoles es muy entrelazada y no se puede hablar de uno sin hablar del otro.

Del mismo modo que verificamos en nuestra investigación en Brasil, en España también ocurrió un atraso y una llegada tardía de los grandes almacenes cuando comparamos con otros países como Francia o Estados Unidos, causa de la coyuntura económica, política y social del país. En el caso de los dos países el contexto era enmarcado por la inestabilidad política (guerra civil española e intento de formación de una forma de gobierno democrática en Brasil con el fin de la República Café con Leche), inestabilidad económica (efectos de la crisis financiera mundial de 1929 e industria nacional incipiente) y el bajo poder adquisitivo de la población, en que predominaban personas del campo y, en caso de Brasil, de ex-esclavos. Por lo tanto, la historia económica brasileña y española en los siglos XIX y XX está llena de acontecimientos que influenciaron directamente la trayectoria de las empresas nacionales, algunas veces beneficiando su desarrollo, otras veces, limitando sus posibilidades de crecimiento y, por eso, el estudio del papel del contexto económico, político y social fue de fundamental importancia para comprender el origen, expansión y desarrollo de los grandes almacenes en Brasil y España, uno de los principales objetivos propuestos en el proyecto de investigación y una de las principales contribuciones de la estancia.

En el caso brasileño los grandes almacenes no son los espacios considerados como los más modernos para el comercio de bienes durables y semidurables., pues la competencia con los centros comerciales y otras empresas especializadas es muy grande, pero, progresivamente, vienen convirtiéndose en puntos comerciales que atienden segmentos socioeconómicos que demandan fuerte apoyo del crédito para realizar su consumo y, por eso, la elección de la ubicación de esas empresas recae sobre espacios más

accesibles, como las zonas centrales. Ya, en el caso español, por otro lado, verificamos que los grandes almacenes de El Corte Inglés disfrutaban de una posición de monopolio en el país y, debido a sus grandes dimensiones y lujo, son considerados como espacios modernos y con elevado nivel de prestigio social.

Los grandes almacenes brasileños y españoles presentan diferencias muy grandes, sobre todo de orden estructural, es decir, en Brasil los grandes almacenes no poseen grandes dimensiones, lujo o monumentalidad tal como ocurre con los centros comerciales El Corte Inglés, en que, generalmente, tienen entre tres y ocho pisos de acuerdo con el potencial de consumo y la población de cada ciudad. Además, la espectacularización de esos espacios de consumo no se dio en Brasil, diferentemente de España, que tiene centros comerciales con decoraciones y marcas lujosas. Por esos motivos, un estudio comparativo entre los dos países no sería adecuado y, de este modo, este trabajo solo realiza un estudio sobre la actuación del grupo El Corte Inglés en España y, de manera más específica, sobre las estrategias de localización de sus centros comerciales.

En síntesis, los cambios en los hábitos de consumo y en las formas comerciales fueron constantes, a consecuencia de la intensificación del proceso de urbanización y de la modernización tecnológica de los medios de comunicación, de transporte, de energía y de la utilización de nuevos materiales como hierro, acero y vidrio que llevó al surgimiento de nuevas formas de construir y promovió alteraciones en la arquitectura de las tiendas (BUENO, 2012). Con eso, continuos esfuerzos de actualización y adaptación frente a esos cambios fueron necesarios, tanto por parte de los minoristas como de los consumidores. El surgimiento de nuevas formas comerciales e intensificación de la competencia resultaron en la necesidad de un diferencial en el mercado para garantizar la supervivencia de las empresas en el segmento en que operan, tanto a partir de la diversificación de los productos y busca de la satisfacción de los clientes y, consecuentemente, su fidelización a través de la oferta de productos y servicios de calidad, como también por medio de la elección de sus centros comerciales.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al profesor Carles Carreras, de la Facultad de Historia y Geografía de la Universidad de Barcelona, por la supervisión de mi investigación sobre El Corte Inglés. También agradezco la Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) – proceso 2016/14174-9 – por la beca concedida a lo largo de este periodo en la modalidad “Bolsa de Estágio e Pesquisa no Exterior (BEPE).

## REFERENCIAS

- BUENO, Beatriz Piccolotto Siqueira. **São Paulo: Um novo olhar sobre a história. A evolução do comércio de varejo e as transformações da vida urbana.** São Paulo: Via das Artes, 2012.
- CARRERAS, Carles. Els grans magatzems. In: **Atles Comercial de Barcelona.** Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2003, p.146-147.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital.** São Paulo: Ed. Xamã, 1998.
- CUARTAS, Javier. **Biografía de El Corte Inglés.** Barcelona: Límite, 1995.
- EL CORTE INGLÉS. **Informe de actividades 2015.** Disponible en: <<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=169&NM=2>> Acceso en enero de 2017.
- EL CORTE INGLÉS. **Informaciones corporativas.** Disponible en: <[https://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view\\_object.html?obj=21,c,3817](https://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view_object.html?obj=21,c,3817)> Acceso en Feb. 2017.
- ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. **Paisagens do consumo: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. <https://doi.org/10.7476/9788579831287>
- PINEYRUA, Diego Ferber; COSTA, Barbara Lopes; BAZOLI, Thiago Nunes. **Estratégia de serviços varejistas.** Descrição e análise de uma loja de departamentos. In: Anais do I Simpósio Brasileiro de Ciência e Serviços. Brasília, 2010.
- SENNETT, Richard. **O declínio do homem público: as tiranias da intimidade.** RJ: Cia das Letras, 1998.
- SERRANO Sasetta, Rafael. Aspectos urbanos y arquitectónicos de los grandes almacenes de París: modernización del gran comercio urbano a partir de la primera mitad del siglo XIX. **Scripta Nova.** Revista



electrónica de geografía y ciencias sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2006, vol. X, nº 211. Disponível em: <<http://www.ub.es/geocrit/sn/sn211.htm>> Acesso em: Mar.2015.

SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão; SAVERIO SPOSITO, Eliseu. Articulações entre múltiplas escalas geográficas: Lógicas e estratégias das empresas. **Geosp – Espaço e Tempo** (Online), v. 21, n. 2, 2017, p.462-479.

TOBOSO Sánchez, Pilar. **Pepín Fernández (1891-1982) y Galerías Preciados**. El pionero de los grandes almacenes. Madrid: LID. 2000.

WITHAKER, Jan. **Une histoire des grands magasins**. Paris: Citadelles & Mazenod, 2011.

---

Recebido em: 26/10/2017  
Aceito para publicação em: 07/08/2018