

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master's degree
in Management - Advanced Executive from the Nova School of Business and Economics.

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EL CORTE INGLÉS

TIAGO MANUEL DE
MACEDO FONSECA
RODRIGUES

Work project carried out under the supervision of:

ROBA ELBAWAB

30/10/2023

Abstract

A empresa El Corte Inglés é uma referência global pela quantidade de grandes armazéns que tem, e pelas melhores marcas, qualidade, serviço, garantia e atendimento personalizado que as suas lojas dispõem. Para crescer adoptou um conjunto de estratégias bem-sucedidas e agora grande parte da sua operação se concentra na península ibérica, em particular em Espanha, revelando-se um negócio excessivamente exposto ao risco da economia espanhola. Pretende-se avaliar as estratégias que foram seguidas e avaliar outras que permitam o crescimento por via da internacionalização.

Keywords

internacionalização, retalho, grande armazém, estratégia, crescimento, El Corte Inglés

The company El Corte Inglés is a global reference for the number of own department stores and for the best brands, quality, service, guarantee and personalized attention that its stores provide. To grow, they adopted a set of strategies that was a successfull and now the major part of its stores are concentrated in the Iberian Peninsula, in particular in Spain, revealing a business excessively exposed to the risk of the Spanish economy. The aim is to validate the adopted strategies and evaluate others that allow growth through internationalization.

1. Introdução

O El Corte Inglés é um grupo de retalho composto maioritariamente por uma cadeia de grandes armazéns¹, que através duma grande montra de marcas nacionais e internacionais, comercializa produtos de todas as categorias (moda, beleza, desporto, alimentação, casa e decoração, entretenimento e cultura, electrónica e electrodomésticos), uma cadeia de supermercados (insígnia Supercor), uma agência de viagens (insígnia Viajes El Corte Inglés), e participações económicas em agências de seguros e entidade financeira, entre outros. Tem 76 grandes armazéns, 36 hipermercados, 55 outlets, 195 supermercados, 490 pontos de venda da marca própria Sfera, 700 delegações da agência de viagens, etc. (composição do grupo El Corte Inglés no ponto 1 do anexo)

Em 2021, o El Corte Inglés ocupava o 3º lugar no ranking mundial de vendas de lojas departamentais de retalho, e o 1º na Europa (Global Data).

Apesar de ser uma empresa de grande dimensão, com activos em Fevereiro de 2022 no valor de 14.244,4 milhões de euros, e destacada na sua área de negócio, 87% das receitas no exercício económico de 2022² tiveram origem no mercado espanhol.

Em 2015, num relatório publicado pela KPMG, a consultora afirmava que 2,4% do PIB espanhol dependia do impacto económico produzido pelo El Corte Inglés (Modaes - El Corte Inglés aporta el 2,4% del PIB en España, según KPMG).

Esta excessiva exposição permite que as vendas do El Corte Inglés possam ser “termómetro” do estado da economia espanhola, o que pode ser prejudicial ao negócio, como o foi no passado, quando eclodiu em Espanha a crise financeira de 2008, fazendo com que os resultados líquidos do El Corte Inglés caíssem 46,7% face ao ano anterior

¹ Grande armazém vem do francês “grand magasin”, é uma loja de departamento (em inglês “department store”) que comercializa uma larga variedade de produtos de grande consumo.

² O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

(El confidencial - El Corte Inglés ganó un 47% menos en 2008 ante el desplome del consumo). É por isso notório que o El Corte Inglés necessita diversificar o risco dos seus investimentos e internacionalizar o seu negócio.

2. A origem do El Corte Inglés

Ramón Areces Rodriguez (fotografia no ponto 2 do anexo) foi o fundador do El Corte Inglés. Nasceu em 1904, na freguesia de La Mata, na região das Astúrias, em Espanha, numa família humilde de agricultores. Aos seus 15 anos, viajou para Cuba, para trabalhar em Havana como ajudante nos famosos grandes armazéns El Encanto (fotografias nos pontos 3 e 4 do anexo), que eram do seu tio César Rodriguez. (fotografia no ponto 5 do anexo).

A somar-se a esta experiência profissional, onde desenvolveu técnicas comerciais, teve outras nomeadamente no continente americano, onde aprendeu inglês.

Em 1934 regressou a Espanha e em 1935, apoiado pelo seu tio César Rodríguez, comprou uma pequena alfaiataria, fundada em 1890, situada entre as ruas Preciados, Cármén e Rompelanzas, em Madrid, com o nome El Corte Inglés.

Por isso o nome não foi inventado por Ramón Areces, mas adquirido por este juntamente com a loja de roupa de homem.

Em 1939, Ramón Areces adquiriu uma propriedade situada na rua Preciados 3, colocando produtos à venda no rés-do-chão, primeiro andar e parte do segundo andar (fotografia no ponto 6 do anexo). Em junho de 1940, quando já tinha sete funcionários, Ramón Areces constituiu a sociedade El Corte Inglés, tendo por sócio o seu tio César Rodríguez.

Entre 1945 e 1946 é feita a primeira reforma total do edifício, o que permitiu passar a disponibilizar para a venda 2.000 m² distribuídos por cinco pisos. Surgiu assim um grande armazém, inspirado nos grandes armazéns cubanos El Encanto. Entre os

anos 1953 e 1955 é anexado o edifício número 5 da Rua Preciados. Com o passar dos anos são feitas sucessivas ampliações e modificações com a finalidade de oferecer uma imagem moderna e adequada à procura e às necessidades da sociedade (El Corte Inglés SA).

3. Expansão, diversificação e política comercial

A década de 60 foi decisiva com Ramón Areces a iniciar a expansão do El Corte Inglés pelo território espanhol, inaugurando os centros de Barcelona, Sevilha, Bilbao, e outros, e com a alteração da sua política comercial, que passa a ser a de oferecer um produto mais qualitativo acompanhado de atenção individualizada ao cliente, permitindo demarcar-se dos seus concorrentes e em particular do mais relevante, que era o Galerías Preciados. Esta foi uma das chaves de Ramón Areces para o sucesso do El Corte Inglés, e que ainda hoje vigora.

Esta estratégia de diferenciação traduziu-se em comercializar produtos mais caros mas acompanhados por serviços, adicionais e complementares, que têm por objectivo ganhar a confiança do cliente. Um destes serviços, criado na altura, traduz-se pelo lema “Sí no queda satisfecho de su compra le devolvemos su dinero” (“Se não fica satisfeito com a sua compra, devolvemos-lhe o seu dinheiro”), que permitiu aos clientes indecisos sentirem-se confortáveis ao avançarem com a compra. É também nesta década que o El Corte Inglés criou o seu próprio cartão de crédito que permite ao cliente diferir o pagamento das suas compras, a possibilidade de se fazerem listas de casamento e a instalação de ar condicionado nas lojas para maior conforto dos clientes.

Até meados dos anos 90, Ramón Areces manteve um forte crescimento do negócio, diversificando a actividade comercial do El Corte Inglés, passando a ocupar posições em todas as áreas de produto de grande consumo.

A 30 de Julho de 1989 faleceu Ramón Areces, substituindo-o o seu sobrinho em 2º grau, Isidoro Álvarez (fotografia no ponto 7 do anexo), que ocupava desde 1966 a posição de conselheiro diretor-geral, o que lhe permitiu ter um profundo conhecimento do modelo de negócio (El Corte Inglés SA) (Martín, 2003).

4. Os anos de crescimento

A gestão de Isidoro Álvarez deu continuidade ao crescimento dos negócios e à expansão do El Corte Inglés, designadamente através de importantes marcos alcançados, tais como a aquisição das Galerías Preciados (com um activo de 12 grandes armazéns) até então o seu maior concorrente, da operação de Marks&Spencer em Espanha, da abertura dos grandes armazéns em Portugal e da diversificação dos seus negócios.

Contribuíram fortemente para este sucesso os valores e princípios enraizados desde a fundação do El Corte Inglés e que Isidoro Álvarez subscrevia, com um estilo de direcção baseado na eficácia e responsabilização, profissionalismo, relação humana, confiança pessoal e lealdade à Organização.

No dia 14 de Setembro de 2014, faleceu Isidoro Álvarez. Dois dias mais tarde, o Conselho de Administração do El Corte Inglés nomeou o seu sobrinho Dimas Gimeno Álvarez (fotografia no ponto 8 do anexo), como presidente da empresa. No dia 14 de Junho de 2018, Jesús Nuño de la Rosa foi nomeado presidente do Conselho de Administração do El Corte Inglés (fotografia no ponto 9 do anexo) e a 10 de Julho de 2019, o Conselho de Administração nomeou Marta Álvarez (descendente de Isidoro Álvarez) como presidente (fotografia no ponto 10 do anexo).

5. The Harris Company

A expansão internacional começou em 1983, na sequência do entusiasmo do elevado número de abertura de grandes armazéns em Espanha. Apesar deste

acontecimento ter ocorrido sob a direção de Ramón Areces, quando este tinha 79 anos de idade, é possível acreditar que Isidoro Álvarez tenha sido responsável em grande parte (senão pela totalidade) da decisão.

A escolha recaiu sobre os Estados Unidos da América através da aquisição de The Harris Company, uma cadeia de lojas departamentais de média superfície na Califórnia (imagens no ponto 11 e fotografias no ponto 12 do anexo), cujo funcionamento e tipo de cliente era semelhante ao do El Corte Inglés.

O resultado não foi o esperado e em 1998, mediante um acordo com Gottschalks Inc. (uma outra cadeia de lojas departamentais na Califórnia), este absorveu The Harris Company (fotografia no ponto 13 do anexo) a troco de ceder ao El Corte Inglés uma participação de 16% da sua sociedade. Este investimento nos Estados Unidos da América chegou ao fim em Janeiro de 2009 quando Gottschalks, já não conseguindo competir contra os seus concorrentes Macy's, Target e Walmart, se declarou falido (Wikipedia) (Soitu).

Este insucesso terá provocado um sentimento de insegurança na expansão internacional do El Corte Inglés.

6. Internacionalização para Portugal

Em Portugal, desde 1987 que o El Corte Inglés estava presente através de uma empresa de *trading*, a Hispania Trading. Este escritório servia de apoio ao *sourcing*, dedicando-se à exportação de produtos portugueses para venda nos grandes armazéns em Espanha.

A vontade de Isidoro Álvarez em abrir um grande armazém em Lisboa era crescente. Portugal, sendo um país vizinho de Espanha, beneficiava da proximidade física e de pontos culturais semelhantes, o que permitia estandardizar a abertura da operação.

Além disto existia um mercado de clientes fiel que reconhecia na insígnia qualidade e serviço, e que se deslocava, quando possível, a Espanha com o único propósito de fazer compras no El Corte Inglés. A isto se somava a inexistência do conceito de grande armazém, diferente dos formatos de que Lisboa dispunha nas suas muitas superfícies comerciais.

Assim, no dia 23 de Novembro de 2001, inaugurou-se em Portugal o primeiro grande armazém El Corte Inglés fora de Espanha, em Lisboa (fotografia no ponto 14 do anexo). O investimento total ascendeu a 250 milhões de euros, incluindo-se a construção do edifício onde se encontra a loja e os escritórios.

Hoje o El Corte Inglés continua a ser em Portugal único no seu formato e os resultados têm demonstrado que os clientes valorizam as vantagens de que dispõe, designadamente o facto de no El Corte Inglés se encontrar tudo num único espaço, com as melhores marcas, qualidade, serviço, garantia e atendimento personalizado.

Em 2001, com a decisão de abrir um grande armazém em Lisboa, foram contratados 2.000 trabalhadores, dos quais mais de 200 eram chefias. Estas pessoas participaram em acções de formação ao longo dos 2 anos anteriores, para que pudessem em língua portuguesa revestir a cultura organizacional do El Corte Inglés. Só em formação, mais de 20 milhões de euros foram investidos.

Desde então o número de empregados cresceu, ultrapassando hoje os 3 mil, destacando-se o facto de uma grande percentagem (mais de 800), terem participado na preparação da inauguração, o que comprova o grande empenho do El Corte Inglés na promoção das suas pessoas e na retenção do talento (El Corte Inglés - Grandes Armazéns, SA).

7. Expansão em Portugal

À semelhança de estratégia de expansão Espanha, Isidoro Álvarez quis também expandir o El Corte Inglés em Portugal. Destaca-se a abertura em 2006 do segundo grande armazém em Gaia Porto (fotografia no ponto 15 do anexo). Este era para ter sido aberto na Boavista Porto mas dificuldades administrativas com a Câmara Municipal da cidade levaram à mudança de localização.

O El Corte Inglés obteve resultados positivos desde o primeiro ano da sua actividade em Portugal, contando hoje com dois grandes armazéns (com Supermercados El Corte Inglés no seu interior), 6 Supermercados da insígnia Supercor e um Outlet (El Corte Inglés - Grandes Armazéns, SA).

Está planeado para 2024 o início da construção do terceiro Grande Armazém em Portugal, na Boavista Porto, no espaço ocupado pela antiga estação ferroviária (JN).

8. A compra

A grande maioria dos produtos que se encontram à venda dentro dos grandes armazéns são negociados e adquiridos por uma central de compras em Madrid, que é apoiada por uma rede de escritórios próprios de *sourcing* e de apoio situados em Braga (Portugal), Nova Iorque (Estados Unidos da América), Tánger (Marrocos), Istambul (Turquia), Hong Kong (Hong Kong), Shanghai (China), Daca (Bangladesh), Ho Chi Mihn (Vietnam) e Gurgaon-Nueva Delhi (India). Estes escritórios descentralizados incorporam pessoas nativas dos respectivos países/regiões, facilitando a negociação e comunicação com os fabricantes locais, solucionando problemas que possam ocorrer de natureza cultural ou legal, e acompanhando todo o processo de produção e envio da mercadoria para Espanha (El Corte Inglés SA, 2023). São por isso representações internacionais do El Corte Inglés, apesar de não gerarem receitas operacionais.

Estes escritórios poderiam também fazer prospecção dos próprios mercados para uma possível internacionalização do El Corte Inglés para esses países ou, existindo outros países pensados e prioritários para a expansão, abrir escritórios de *sourcing* nesses países com vista a estudar o mercado e eventualmente daí advirem oportunidades de produção locais.

Além disto, para adequar as ofertas de marcas e modelos de produto ao mercado português, o El Corte Inglés também dispõe de uma central de compras mais pequena, em Lisboa.

9. Países de origem dos fornecedores

O El Corte Inglés, durante o exercício económico de 2022³, na sua ampla variedade de produtos e serviços comercializados, teve um volume de compras de 12.219,6 milhões de euros, distribuído por 49.101 fornecedores.

Ao longo dos últimos anos têm sido feitos esforços em concentrar o volume de compra nos fornecedores com os quais o El Corte Inglés já trabalha, fortalecendo assim as relações comerciais e melhorando a gestão e supervisão de práticas ESG (Environment, Social and Governance).

O El Corte Inglés tem a maioria dos seus fornecedores (73,7%) sediados em Espanha e Portugal, privilegia-se a compra a fornecedores locais. Esta proporção evidencia a aposta pela contratação local e pelos produtos de proximidade, fruto do compromisso com o progresso económico e social dos países em que o El Corte Inglés está presente (El Corte Inglés SA, 2023).

10. As Marcas próprias

Em meados dos anos 90, Isidoro Álvarez aprovou o lançamento da primeira gama de produtos de marca própria “El Corte Inglés”, na área de alimentação. Desde

³ O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

então têm vindo a ser criadas e desenvolvidas marcas próprias, em áreas de produto diferentes (alimentação, moda, desporto, casa, etc.) e para segmentos de clientes diferentes, com o objectivo de competir contra os gigantes do consumo e da moda (Enrique Ortega Burgos).

Em Outubro de 2013 foi anunciada uma redução generalizada dos preços da moda com a campanha “Estrena lo nuevo” (“Estreia as novidades”), concentrando-se nas suas marcas próprias. Com esta acção, tentou-se revitalizar as vendas de moda, afectadas pela queda do consumo em Espanha e por um cliente à procura de melhores preços (Modaes), ao qual o El Corte Inglés está excessivamente exposto.

Neste momento contam-se com mais de 40 marcas próprias, sendo de destacar a marca El Corte Inglés, em moda as marcas Sfera, Easy Wear e Lloyds, em moda mulher e acessórios as marcas Tintoretto, Couchel e Latouche, em moda homem as marcas Emidio Tucci e Dustin, em moda infantil e puericultura as marcas Dulces, Cotton Juice e Bbest, em casa, electrodomésticos e bricolage as marcas O Nosso Melhor Preço, Room, Mini Home, Saivod e Bricor, em desporto as marcas Boomerang e B-Pro, em papelaria a marca Frost e em alimentação as marcas El Corte Inglés Selection, Club del Gourmet, El Corte Inglés BIO, Aliada e Katakán na alimentação dos animais.

Estas marcas convivem saudavelmente entre si, por responderem a públicos diferentes. Juntas (todas as marcas ou uma parte delas) poderiam fazer parte de um conceito de loja “by El Corte Inglés”, com mais facilidade de serem abertas além-fronteiras.

11. A internacionalização das Marcas Próprias

As marcas próprias do El Corte Inglés estão presentes em mais de 30 países e é estratégico continuar a internacionalizá-las. Para isso, o El Corte Inglés tem-se apoiado

em cada país, em parceiros estratégicos, que se convertem nas suas montras de moda, casa e alimentação.

Por exemplo, no exercício económico de 2022⁴, “na área da alimentação, foi assinado uma aliança com uma empresa filipina para comercializar nos seus supermercados produtos das marcas El Corte Inglés e El Corte Inglés Selection. Também foi ampliada a colaboração no Equador para aumentar a gama destes produtos nos diferentes pontos de venda distribuídos por todo o país. No Kuwait e na Arábia Saudita, onde estão presentes desde 2016, começou-se a comercializar produtos do El Corte Inglés BIO. Adicionalmente, mantiveram-se os acordos existentes noutros países.

Em 2022, as marcas de moda Couchel, Southern Cotton e Énfasis foram introduzidas em vários estabelecimentos de uma cadeia de grandes armazéns da Irlanda. Também foi reforçada a presença do El Corte Inglés no mercado latino-americano com a assinatura de um acordo para abrir espaços da área de casa, alimentação e da marca de moda Easy Wear na Costa Rica, Nicaragua, Guatemala e El Salvador. No Chipre houve uma grande aceitação com a chegada da marca de casa El Corte Inglés. Foi há um ano o lançamento da abertura de 4 córners repartidos por Nicosia, Zenon, Lárnaca e Paphos onde se podem encontrar as colecções coordenadas de ménage, decoração e têxtil de mesa.” (El Corte Inglés SA, 2023).

Também em 2022 o El Corte Inglés assegurou a sua presença em Andorra com a incorporação de marcas próprias de casa numa área dedicada de 100m2 no Centro Comercial Andorrà (CCA) (El Corte Inglés SA, 2022).

12. A marca Sfera

A marca do El Corte Inglés com maior presença internacional é a marca de moda Sfera “encontrando-se em 18 países com 490 pontos de venda entre Espanha,

⁴ O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

Portugal e o resto dos países. Uma parte importante da sua actividade encontra-se na América Latina, sendo o México e o Chile os países com mais pontos de venda. Esta marca de moda conta com 164 lojas físicas próprias, 251 pontos de venda franchisados de âmbito internacional e 75 corners (73 em Espanha e 2 em Portugal).” (El Corte Inglés SA, 2023).

13. Planos para a internacionalização

Entre 2010 e 2014, em várias assembleias anuais de accionistas, Isidoro Álvarez, anunciou a sua aposta na internacionalização do El Corte Inglés, querendo ampliar a sua presença em novos mercados e reduzir o risco da economia espanhola.

No entanto, os anos vão passando e ainda não se produziu uma verdadeira internacionalização da marca El Corte Inglés e dos seus grandes armazéns. Em 2010 considerou-se que a União Europeia seria o seu mercado natural por motivos logísticos e de regulação, mas em 2011 foi alterada a sua estratégia. O antigo adjunto da presidência do El Corte Inglés, Jorge Font, num congresso de empresas de distribuição em Berlim, anunciou que se estavam a analisar potenciais áreas de expansão dando, a modo de exemplo mas sem detalhes, as regiões da América do Sul e Europa de Leste.

Em 2013, diversas fontes do sector do retalho anunciavam que o El Corte Inglés planeava abrir uma dezena de centros na América Latina, com preferência pelo Brasil e o México, tendo estas informações nunca sido confirmadas de forma oficial.

Em tempos também se escutou a possibilidade de ir para Itália, mas está definitivamente descartada essa possibilidade. Durante anos o El Corte Inglés procurou um terreno adequado para abrir um grande armazém em Roma, e posteriormente em Milão, em concreto pela zona de Sesto San Giovanni, com o reconhecido arquitecto Renzo Piano a ser escolhido para autor do projecto. No entanto, o espaço que o El Corte Inglés tinha elegido para a construção do grande armazém e desenvolvimento

urbanístico (hotéis, urbanizações e zonas comerciais contíguas/envolventes) acabou por ser descartado pelas autoridades locais. (Moreno) (Modaes)

14. Ecommerce e a omnicanalidade

Marta Álvarez, actual presidente do El Corte Inglés, tem em vigor um plano estratégico (2021-26) que tem por premissa passar o El Corte Inglés de *retailer* tradicional para o melhor ecossistema de negócios do mercado espanhol (El Corte Inglés SA, 2021).

Para alcançar este objectivo, entre outros investimentos e desenvolvimentos, têm sido feitos esforços para conseguir que os clientes tenham a melhor experiência omnicanal possível, significando que a relação com os clientes através das lojas físicas e da loja web estejam harmonizadas.

Foi disponibilizado o serviço de “Catálogo Extendido”, permitindo ao cliente aceder a toda a oferta de produtos do El Corte Inglés, em qualquer loja física ou web.

No canal web, continuam a fazer-se acordos com as principais marcas, chegando neste momento a mais de 500. O objectivo é o de oferecer ofertas personalizadas e acções relevantes em cada marca, incrementando o valor do conteúdo que é oferecido aos clientes. Um exemplo disso são as primeiras ‘Live Shopping’, combinando transmissões de vídeo ao vivo, onde se apresentam produtos, com a interacção dos clientes online, através de chat, com a possibilidade de compra do produto.

Mantém-se o investimento para que os contactos com os clientes sejam relevantes e personalizados, oferecendo-lhes informação útil sobre as suas compras e os seus pedidos.

Mantém-se a aposta na estratégia do stock universal e omnicanal, tendo sido desenvolvido um algoritmo que gera modelos preditivos de venda, permitindo regular e

aumentar, em tempo real, o número de produtos publicados na web, beneficiando de um único stock.

Estes esforços têm-se traduzido num crescimento dos utilizadores registados nas webs de retalho, alcançando os 11,7 milhões em 2022 (mais 15% do que em 2021). E destes, 8,5 milhões de clientes deram o seu consentimento para receberem comunicações comerciais (El Corte Inglés SA, 2023).

A venda online representou 12,3% do volume total do negócio dos grandes armazéns (El confidencial - El Corte Inglés deja atrás las pérdidas al ganar 120 millones gracias al tirón del 'retail').

15. Ecommerce internacional

Além disto, também são feitos negócios internacionais à distância, através de ecommerce. O ecommerce internacional, que serve os mercados fora de Espanha e de Portugal, é feito através do sítio elcorteingles.com. Este tem sido uma aposta constante, com um crescimento no exercício económico de 2022⁵ de 14,3% em relação ao ano anterior, através de ter disponibilizado para venda mais de 150.000 referências. Adicionalmente, foi incorporado conteúdo dinâmico, que melhorou a navegação, tendo as análises realizadas assinalado que a experiência do utilizador neste canal melhorou.

O El Corte Inglés também continua a fortalecer a sua presença no marketplace La Redoute, com produtos das áreas da casa, cujas vendas têm sido muito boas e o feedback dos clientes, através das avaliações feitas, muito positivas. Os atributos mais valorizados são os certificados de reciclagem e sustentabilidade que os produtos de marcas próprias apresentam.

Em 2022 incorporaram-se novas categorias de produto tais como o pequeno mobiliário e a iluminação infantil, melhorando continuamente a logística e a atenção ao

⁵ O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

cliente, facilitando informação em tempo real sobre o estado dos envios dos pedidos.”
(El Corte Inglés SA, 2023) (El Corte Inglés, SA, 2021).

16. Resultados económicos e o caminho do crescimento

Durante os dois anos de pandemia, marcados pelas restrições à actividade comercial e pela ausência de turismo, Marta Álvarez impulsionou a aposta na modernização dos processos do El Corte Inglés e na incorporação de novos sistemas e procedimentos, resultando em melhorias na gestão do negócio. Após o período de pandemia, o exercício económico de 2022⁶ significou o regresso ao crescimento em todas as áreas de actividade do El Corte Inglés, tendo sido este encerrado com um aumento das vendas de 17,3%, no valor de 14.068,72 milhões de euros, e um Ebitda de 951,37 milhões de euros, o que significa uma subida de 18,3% comparativamente ao ano anterior. O resultado líquido foi de 870,15 milhões de euros. Esta melhoria geral reflectiu-se na diminuição da dívida, a mais baixa dos últimos 15 anos (El Corte Inglés SA, 2023).

A empresa portuguesa El Corte Inglés (ECIGA – EL Corte Inglés, Grandes Armazéns, S.A.) fechou o exercício económico com um aumento de vendas de 20,2%, alcançando receitas de 584 milhões de euros e um Ebitda de 51 milhões de euros, o que resultou em mais 13% do que no ano anterior. O resultado líquido foi de 19,5 milhões de euros, o mais alto de sempre alcançado pela empresa portuguesa (El Corte Inglés SA, 2023).

17. Estratégia para a internacionalização

Apesar dos variados projectos de internacionalização das marcas próprias do El Corte Inglés, assentes sobretudo num modelo de venda de Espanha para o resto do mundo, ou de representação no destino, não se conhece se há uma estratégia (de curto

⁶ O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

ou longo prazo) para a internacionalização dos grandes armazéns. Enquanto a internacionalização das marcas próprias é gerida pelas suas direcções, a internacionalização dos grandes armazéns é um assunto do conselho de administração, cujo presidente é Marta Álvarez, e que é tratado de forma muito reservada.

O plano estratégico (2021-26) pretende tornar o El Corte Inglés num ecossistema de serviços e negócios apoiado por uma actividade de retalho única, através do desenvolvimento dos negócios existentes, como o retalho, viagens, seguros e serviços financeiros e entrar em novos negócios como a logística, operador de telemóveis, comercializador de energia e serviços de segurança e alarmes, entre outros.

TEACHING NOTES

Resumo do caso

Em 2021, o El Corte Inglés ocupava o 3º lugar no ranking mundial de vendas de lojas departamentais de retalho, e o 1º na Europa. (Global Data). Em 2022 detinha 76 grandes armazéns, 36 hipermercados, 55 outlets, 195 supermercados, 490 pontos de venda da marca própria Sfera, 700 delegações da agência de viagens, etc., o que representava uma venda total de 14,07mM€ no exercício económico de 2022⁷ (a venda em Portugal pesava aproximadamente 4%). Apesar desta dimensão, com activos de 14,24mM€, 87% das receitas dependeram do mercado espanhol. E esta excessiva exposição já trouxe amarguras, como por exemplo na crise financeira de 2008, fazendo com que os resultados líquidos do El Corte Inglés caíssem 47%.

Em 1935, Ramón Araces, comprou uma pequena alfaiataria, com o nome El Corte Inglés. Em 1939 adquiriu uma propriedade maior. Em 1940, com 7 empregados, constitui a sociedade El Corte Inglés. Entre 1945 e 1946 o espaço de loja é ampliado para 2000m², distribuídos por 5 pisos, passando a comercializar outros produtos e por isso a tratar-se de um conceito de grande armazém. (El Corte Inglés SA)

Primeiro Ramón Areces e depois o seu sobrinho Isidoro Álvarez, adoptando uma estratégia de diferenciação, de desenvolvimento de produto, e de expansão, obtiveram no El Corte Inglés um crescimento notável até ao final da primeira década de 2000. Até esta data, adquiriu uma cadeia de armazéns na California (The Harris Company), negócio que não correu bem, e internacionalizou-se com sucesso para Portugal, abrindo 2 grandes armazéns El Corte Inglés (Lisboa e Gaia), 6 Supermercados da insígnia Supercor e um Outlet. (El Corte Inglés - Grandes Armazéns, SA)

⁷ O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

Para apoiar a central de compras da Organização em Madrid, no *sourcing* e compra do produto no estrangeiro, o El Corte Inglés tem uma rede de escritórios próprios em 9 países diferentes. Estes escritórios solucionam problemas que possam ocorrer de natureza cultural ou legal, e acompanham todo o processo de produção e envio da mercadoria para Espanha. São por isso representações internacionais do El Corte Inglés apesar de não gerarem receitas operacionais. Também existe uma central de compras mais pequena em Lisboa para adequar o produto ao mercado português.

É promovida a compra aos fornecedores locais (Portugal e Espanha), com um peso no exercício económico de 2022⁸ de 73,7%, fruto do compromisso com o progresso económico e social dos países onde o El Corte Inglés está presente.

Desde meados dos anos 90, que o El Corte Inglés tem apostado no desenvolvimento de marcas próprias, actualmente presentes em mais de 30 países de todo o mundo. A Sfera encontra-se presente em mais de 18 países, com 251 pontos de venda franchisados. Outras marcas próprias estão internacionalizadas por via da exportação e comercialização em lojas dessas geografias.

O El Corte Inglés tem apostado na venda internacional através do sítio elcorteingles.com e tem fortalecido a sua presença no marketplace La Redoute com as marcas próprias das áreas da casa.

O plano estratégico (2021-26) pretende tornar o El Corte Inglés num ecossistema de serviços e negócios apoiado por uma actividade de retalho única, através do desenvolvimento dos negócios actuais e de novos como a logística, operador de telemóveis, comercializador de energia, etc., mas não refere nenhuma estratégia de internacionalização dos grandes armazéns ou até das suas marcas próprias.

⁸ O exercício económico de 2022 é compreendido entre o dia 1 de Março de 2022 e o dia 28 de Fevereiro de 2023.

Objectivos de aprendizagem

Este caso foi escrito para facilitar a discussão em sala de aula dos temas de estratégia e internacionalização, em particular do sector do retalho.

Grupo alvo

Estudantes de estratégia.

Perguntas sobre o caso

1. Qual a estratégia de crescimento adoptada pelo El Corte Inglés?
2. O que é a internacionalização e porquê internacionalizar o El Corte Inglés?
3. Quais as principais barreiras à internacionalização do El Corte Inglés?
4. Se fosse o presidente do El Corte Inglés, para que país avançaria na internacionalização do El Corte Inglés? Abordaria os seus fornecedores e parceiros de negócio na selecção do destino? No caso dos que já estão internacionalizados, pedir-lhes-ia apoio e avançaria para os mesmos mercados?
5. Se fosse o presidente do El Corte Inglés, que modos de entrada e expansão nos mercados internacionais utilizaria?
6. Que a estratégia de diferenciação adoptaria na internacionalização do El Corte Inglés?

Plano de discussão

1. Introdução ao El Corte Inglés e sua história (10min.)
2. Discussão da estratégia de crescimento utilizada pelo El Corte Inglés e enquadramento teórico (15 min.)
3. O que é a internacionalização e porquê internacionalizar o El Corte Inglés (10 min.)
4. Quais as principais barreiras à internacionalização do El Corte Inglés? (10 min.)
5. Enquadramento teórico sobre os modelos de internacionalização (15 min.)
6. Enquadramento sobre os modos de entrada e expansão em mercados internacionais (10 min.)
7. Discussão sobre a diferenciação na internacionalização do El Corte Inglés (10 min.)
8. Apresentação sucinta da actual estratégia em vigor do El Corte Inglés (2021-26) e os possíveis motivos para não considerar veementemente a internacionalização (5 min.)
9. Conclusão do professor (5 min.)

Proposta de perguntas de inspiração e discussão do caso

1. Qual a estratégia de crescimento adoptada pelo El Corte Inglés?

O professor pode iniciar por explicar teoricamente as “Três Estratégias Genéricas” de Michael Porter (livro *Competitive Strategy*). Depois o professor pode pedir aos alunos que identifiquem a estratégia de crescimento adoptada pelo El Corte Inglés, tendo em conta que o El Corte Inglés (grupo) não é composto só pelo negócio dos grandes armazéns mas também por hipermercados, lojas de roupa, marcas próprias, etc.

A propósito das marcas próprias, o professor pode questionar sobre a estratégia da marca NMP (*Nuestros Mejores Precios* (Nossos Melhores Preços)), que é uma marca

de primeiro preço da área de casa e introduzir a matriz “O Relógio Estratégico” de Cliff Bowman e David Faulkner (livro *Competitive and Corporate Strategy*);

Por fim, pode explicar teoricamente a matriz “Estratégias para a Diversificação” de Igor Ansoff (paper *Strategies for Diversification*), e pedir aos alunos que posicionem as estratégias adoptadas pelo El Corte Inglés ao longo da sua história.

A resposta a esta pergunta deverá permitir entender o caminho que estratégico que o El Corte Inglés traçou ao longo da sua história e os resultados obtidos.

2. O que é a internacionalização e porquê internacionalizar o El Corte Inglés?

O professor pode iniciar por dar a definição de internacionalização e depois pedir aos alunos que dêem exemplos genéricos de motivações. O professor pode escrevê-las no quadro para terminar sublinhando aquelas que se podem aplicar ao El Corte Inglés. Na tabela em baixo alguns exemplos genéricos de motivações:

Motivações proactivas	Motivações reactivas
Vantagens em termos de lucros	Atender às pressões da concorrência
Vantagens em termos de tecnologia	Excesso da capacidade produtiva/stock
Procura de sinergias	Saturação do mercado doméstico
Procura do domínio dos mercados	Proximidade de clientes
Produtos únicos	Partilha do risco de exposição ao mercado
Informação exclusiva	
Benefícios fiscais	
Economias de escala	
Posicionamento da marca	

3. Quais as principais barreiras à internacionalização do El Corte Inglés?

O professor pode questionar os alunos sobre barreiras genéricas à internacionalização e escrevê-las no quadro. Na tabela em baixo alguns exemplos:

Diferenças culturais	Flutuações cambiais
Regulação e Legislação	Desafios de marketing
Concorrência local	Proteccionismo comercial
Logística e infraestrutura	Reconhecimento de marca

Depois o professor pode quantificar algumas destas barreiras com os custos que o El Corte Inglés teve com a abertura da loja de Lisboa em 2001, evidenciando os custos a assumir caso o resultado da internacionalização não seja o esperado.

- 250 milhões de euros – construção do edifício onde se encontra a loja e os escritórios;
- mais de 20 milhões de euros – contratação e formação de 2000 trabalhadores ao longo dos 2 anos anteriores;

4. Se fosse o presidente do El Corte Inglés, para que país avançaria na internacionalização do El Corte Inglés? Abordaria os seus fornecedores e parceiros de negócio na selecção do destino? No caso dos que já estão internacionalizados, pedir-lhes-ia apoio e avançaria para os mesmos mercados?

O professor pode explicar os 3 modelos teóricos de internacionalização: o modelo de internacionalização Uppsala; o modelo Network; e o modelo Born Global; e enquadrar o El Corte Inglés no modelo de internacionalização de Uppsala, podendo referir que a compra do The Harris Company e o projecto passado de abertura de um grande armazém em Itália (primeiro Roma e depois Milão), apesar de não serem geograficamente próximos de Espanha, têm proximidade cultural, o que é aceitável para o modelo Uppsala.

5. Se fosse o presidente do El Corte Inglés, que modos de entrada e expansão nos mercados internacionais utilizaria?

O professor pode explicar os vários modos de entrada e expansão em mercados internacionais (exportações, licenciamento, franchising, joint-ventures, fusões,

aquisições e green-field) e o que cada um dele implica ao nível de controle, recursos, risco e flexibilidade.

Depois o professor pode perguntar aos alunos qual/quais os modos de entrada utilizariam se fossem os presidentes do El Corte Inglés.

6. Que estratégia de diferenciação adoptaria na internacionalização do El Corte Inglés?

O professor pode questionar os alunos sobre quais as suas opiniões sobre a diferenciação na internacionalização do El Corte Inglés e complementar com feedback sobre o impacto que essa diferenciação pode ter no negócio.

Bibliografia

- The Department Stores Museum*. (01 de 2012). Obtido em 21 de 10 de 2023, de Harris: <http://www.thedepartmentstoremuseum.org/2012/01/the-harris-company-san-bernardino.html>
- Blog Guyaberas Cubanas*. (03 de 2013). Obtido em 21 de 10 de 2023, de Blog Guyaberas Cubanas: <http://blog.guayaberascubanas.com/2013/03/el-encanto-store-habana-cuba.html>
- The Harris Company and Gottschalks*. (22 de 08 de 2017). Obtido em 21 de 10 de 2023, de The Harris Company and Gottschalks: <http://www.rapidtransit-press.com/socalmall-harris.html>
- Expansion*. (12 de 05 de 2018). Obtido em 21 de 10 de 2023, de Las sagas familiares de El Corte Inglés: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/05/13/5af8545946163f3c528b45aa.html>
- Full Compass Guides*. (2023). Obtido de Full Compass Guides: <https://bestcubaguide.com/beautiful-1960s-old-havana-photos-archive/el-encanto-store-corner-galiano-y-san-rafael-la-habana-ca-1935/>
- Armstrong, K. &. (2003). *Princípios de Marketing*. São Paulo, Brasil: Pearson Presentice Hall.
- Confederação Nacional da Indústria Brasileira. (s.d.). *Portal da Indústria - Internacionalização*. Obtido em 30 de 10 de 2023, de Portal da Indústria : <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/internacionalizacao/>
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I., & Gupta, S. (1999). *International Business 5th Edition*. Orlando: The Dryden Press.
- El confidencial - El Corte Inglés deja atrás las pérdidas al ganar 120 millones gracias al tirón del 'retail'*. (s.d.). Obtido em 01 de 09 de 2023, de El confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-06-10/el-corte-ingles-resultados-beneficio-tiron_3440153/
- El confidencial - El Corte Inglés ganó un 47% menos en 2008 ante el desplome del consumo*. (s.d.). Obtido em 27 de 10 de 2023, de El confidencial: https://www.elconfidencial.com/economia/2009-08-28/el-corte-ingles-gano-un-47-menos-en-2008-ante-el-desplome-del-consumo_249681/
- El Corte Inglés - Grandes Armazéns, SA. (s.d.). *El Corte Inglés - Empresa - Quem somos*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de El Corte Inglés: <http://www.elcorteingles.pt/empresa/quem-somos/>
- El Corte Inglés Ramon Areces 1904-1989*. (s.d.). Obtido em 21 de 10 de 2023, de Enrique Ortega Burgos: <https://enriqueortegaburgos.com/el-corte-ingles-ramon-areces-1904-1989/>

- El Corte Inglés SA. (23 de 07 de 2021). *El Corte Inglés da luz verde al Plan Estratégico 2021-26 que impulsa el crecimiento y la solidez financiera*. Obtido em 29 de 10 de 2023, de El Corte Inglés:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-da-luz-verde-al-plan-estrategico-2021-26-que-impulsa-el-crecimiento-y-la-solidez-financiera.html>
- El Corte Inglés SA. (14 de 02 de 2022). *El Corte Inglés afianza su presencia en Andorra con la incorporación de marcas propias de hogar en CCA*. Obtido em 29 de 10 de 2023, de El Corte Inglés: Também em 2022 o El Corte Inglés assegurou a sua presença em Andorra com a incorporação de marcas próprias de casa numa área dedicada de 100m2 no Centro Comercial Andorrà (CCA).
- El Corte Inglés SA. (2023). *Informe Financiero 2022-2023*.
- El Corte Inglés SA. (2023). *Informe No Financiero 2022-2023*.
- El Corte Inglés SA. (s.d.). *El Corte Inglés*. Obtido em 21 de 20 de 2023, de Galería multimédia - História:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/comunicacao/galeria-multimedia/corporativo/2018/historia/>
- El Corte Inglés SA. (s.d.). *El Corte Inglés*. Obtido em 21 de 20 de 2023, de El Corte Inglés Gaia Porto: <https://www.elcorteingles.es/centroscomerciales/pt/eci/centros/el-corte-ingles-gaia-porto-4>
- El Corte Inglés SA. (s.d.). *El Corte Inglés - Quem somos - História do grupo*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Website do El Corte Inglés Espanha:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/historia-do-grupo/>
- El Corte Inglés SA. (s.d.). *El Corte Inglés - Quem somos - Linhas de negócio*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de El Corte Inglés:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/lineas-de-negocio/>
- El Corte Inglés, SA. (14 de 06 de 2018). *El Corte Inglés*. Obtido em 21 de 10 de 2023, de Información Corporativa:
<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/comunicacao/notas-de-imprensa/o-conselho-de-administracao-do-el-corte-ingles-nomeia-como-presidente-jesus-nuno-de-la-rosa.html>
- El Corte Inglés, SA. (01 de 09 de 2021). *El Corte Inglés - El Corte Inglés apuesta por la internacionalización de sus marcas propias*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de El Corte Inglés: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-apuesta-por-la-internacionalizacion-de-sus-marcas-propias.html>

- Enrique Ortega Burgos. (s.d.). *Enrique Ortega Burgos - Marcas de Moda El Corte Inglés 1*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Enrique Ortega Burgos: <https://enriqueortegaburgos.com/marcas-de-moda-el-corte-ingles-1/>
- Global Data. (s.d.). *Global Data - Top 10 Retail Department Stores in the World in 2021 by Sales*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Global Data: <https://www.globaldata.com/companies/top-companies-by-sector/retail-wholesale/global-department-stores-by-sales/>
- Hemais, C., & Hidal, A. (2004). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad.
- JN. (s.d.). *JN - El Corte Inglés já tem luz verde e avança na Boavista*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de JN: <https://www.jn.pt/pais/noticias/porto/porto/el-corte-ingles-ja-tem-luz-verde-e-avanca-na-boavista-15055435.html/>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, J. (1975). *The internationalization of the firm – Four*. Journal of Management Studies.
- Johnson and Scholes. (09 de 2005).
- Martín, J. E. (2003). Cados de Dirección Estratégica de la Empresa. In J. E. Martín, *Cados de Dirección Estratégica de la Empresa* (pp. 170 - 186). Madrid: tme - tratados y manuales de empresa.
- Modaes - *El Corte Inglés aporta el 2,4% del PIB en España, según KPMG*. (s.d.). Obtido em 27 de 10 de 2023, de Modaes: <https://www.modaes.com/empresa/el-corte-ingles-aporta-el-24-del-pib-en-espana-segun-kpmg>
- Modaes. (s.d.). *Modaes - El Corte Inglés mira a los mercados internacionales tras mejorar su beneficio por primera vez en seis años*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Modaes: <https://www.modaes.com/empresa/el-corte-ingles-mira-a-los-mercados-internacionales-tras-mejorar-su-beneficio-por-primera-vez-en-seis-anos>
- Modaes. (s.d.). *Modaes - El Corte Inglés: una creciente cartera de marcas propias para competir con los gigantes de la moda*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Modaes: <https://www.modaes.com/empresa/el-corte-ingles-una-creciente-cartera-de-marcas-propias-para-competir-con-los-gigantes-de-la-moda>
- Moreno, M. H. (s.d.). *PARCIAL – TALLER ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL*. Universidad Santo Tomás - Primer Claustro Univesitario de Colombia .
- Press, Europa. (26 de 07 de 2023). *El Confidencial Digital - El Corte Inglés eleva su plantilla un 3,7% en 2022, hasta superar las 81.000 personas*. Obtido em 1 de 09 de 2023, de El Confidencial Digital: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/ultima-hora/corte-ingles-eleva-plantilla-37-2022-superar-81000-personas/20230726165248616005.html>
- Rodriguez, A. L. (s.d.). *City of San Bernardino California*. Obtido em 21 de 10 de 2023, de The Harris Company: https://www.sbcity.org/about/history/the_harris_company

Soitu. (s.d.). *Soitu - El fin del sueño californiano golpea a El Corte Inglés*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Soitu:

http://www.soitu.es/soitu/2009/07/13/actualidad/1247439719_844752.html

Wikipedia. (s.d.). *Wikipedia - El Corte Inglés*. Obtido em 01 de 09 de 2023, de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/El_Corte_Ingl%C3%A9s

ANEXOS

1. Composição do grupo El Corte Inglés

O El Corte Inglés é um Grupo composto relevantemente pelas seguintes 4 empresas:

- El Corte Inglés – Líder europeu de Grandes Armazéns, é a grande mostra de marcas nacionais e internacionais em todas as categorias de produto (moda, beleza, desporto, alimentação, casa e decoração, entretenimento e cultura, electrónica e electrodomésticos), com uma forte implantação em Espanha e presença em Portugal. Incluídas nesta empresa estão as insígnias El Corte Inglés (74 grandes armazéns em Espanha e 2 em Portugal), Supermercados El Corte Inglés (52 supermercados em Espanha e 2 em Portugal, dentro dos Grandes Armazéns), Hipercor (36 hipermercados em Espanha), Outlet (54 outlets em Espanha e 1 em Portugal), Bricor (espaços localizados dentro dos grandes armazéns especializados em bricolage), Sfera (164 lojas físicas próprias, 251 pontos de venda franchisados de âmbito internacional e dentro dos grandes armazéns, 73 córners em Espanha e 2 em Portugal), entre outras (Press, Europa, 2023).

- Supercor – Cadeia de supermercados de proximidade, com 189 lojas em Espanha e 6 lojas em Portugal, com oferta de uma ampla gama de produtos de qualidade. Incluídas nesta empresa estão as insígnias Supercor, Supercor Exprés e Sanchez Romero (El Corte Inglés SA).

- Viajes El Corte Inglés – Com mais de 700 delegações e presente em 20 países com uma forte posição em Espanha, Portugal, Itália, França e no continente americano, especializada na organização e marcação de viagens de lazer e de trabalho, e na organização de eventos e congressos (El Corte Inglés SA).

- SICOR – Oferece uma série de serviços tais como a segurança física e electrónica, soluções e suporte de apoio a particulares e empresas em perfis profissionais

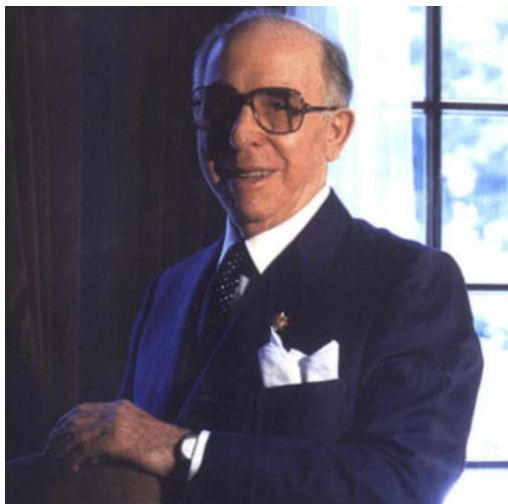
(hospedeiras, porteiros, condutores, etc.), serviços de limpeza geral em edifícios (limpeza de janelas, tratamento de chão, etc.), entre outros (El Corte Inglés SA).

E pelas seguintes principais participações:

- 49,99% da Agência de Seguros El Corte Inglés e El Corte Inglés Seguros – Com mais de 130 delegações em Espanha e Portugal, são agenciados seguros para a casa, automóvel, saúde, etc. e para o roubo e acidentes para um conjunto de bens comprados nas lojas El Corte Inglés (El Corte Inglés SA).

- 49% da Financeira El Corte Inglés – Empresa emissora do Cartão de Crédito El Corte Inglés, que surgiu para facilitar as compras aos Clientes do El Corte Inglés. Este é um dos cartões mais populares e utilizados em Espanha, com mais de 11.6 milhões de utilizadores (El Corte Inglés SA).

2. Fotografias de Ramón Areces Rodriguez (El Corte Inglés Ramon Areces 1904-1989)



3. Fotografia de El Encanto, Havana, ca. 1935 (Full Compass Guides, 2023)



4. Fotografia do departamento de Roupas Feminina da loja El Encanto, Havana, ca. 1953
(Blog Guyaberas Cubanas, 2013)



5. Fotografia de César Rodríguez, tio de Ramón Areces Rodríguez, fundador das Galerías El Encanto (Expansion, 2018)



6. Fotografia da loja El Corte Inglés, Rua Preciados 3 em Madrid, 1941 (El Corte Inglés Ramon Areces 1904-1989)



7. Fotografia de Isidoro Álvarez, sobrinho de Ramon Areces Rodriguez, presidente do El Corte Inglés entre 1989 e 2014 (Expansion, 2018)



8. Fotografia de Dimas Gimeno Álvarez, sobrinho de Isidoro Álvarez, presidente do El Corte Inglés entre 17 de Setembro de 2014 e 14 de Junho de 2018 (Expansion, 2018).



9. Fotografia de Jesús Nuno de la Rosa, presidente do El Corte Inglés entre 15 de Junho de 2018 e 10 de Julho de 2019 (El Corte Inglés, SA, 2018)



10. Fotografia de Marta Álvarez, presidente do El Corte Inglés desde 11 de Julho de 2019



11. Imagens de The Harris Company – visão exterior de 2 lojas (The Department Stores Museum, 2012).



12. Fotografias da visão interior de uma das lojas de The Harris Company – (Rodriguez).



13. Fotografia de Harris Gottschalks (The Harris Company and Gottschalks, 2017)



14. Fotografia do El Corte Inglés de Lisboa no ano da sua abertura em 2001 (El Corte Inglés SA).



15. Fotografia do El Corte Inglés de Gaia (El Corte Inglés SA)

