



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL RETO DE LAS GRANDES SUPERFICIES ANTE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO: EL CORTE INGLÉS

Autor: Pilar Verdejo García
Director: Ana Hermoso Gordillo

Madrid
Marzo 2015

Pilar
Verdejo
García

**EL RETO DE LAS GRANDES SUPERFICIES ANTE LAS TENDENCIAS DEL MERCADO:
EL CORTE INGLÉS**



RESUMEN

El presente trabajo analiza la situación en la que se encuentra actualmente el sector de las grandes cadenas de distribución, especialmente el caso de El Corte Inglés. El motivo por el que se realiza este estudio es el interés que suscita la supervivencia de esta empresa, que representa a España, en un contexto de crisis y de cambio constante. Lo que se pretende demostrar con el mismo es que el modelo de negocio de El Corte Inglés es viable en el largo plazo. Para ello, se analiza el sector de las cadenas de distribución mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y después se examinan aquellos aspectos más relevantes de la empresa, en concreto. Con respecto a la cadena de valor se concluye que lo que proporciona la ventaja competitiva sostenible de El Corte Inglés es la capacidad de coordinación y optimización constante de todas sus actividades, especialmente de las de logística, marketing y ventas y desarrollo tecnológico. El análisis de la marca demuestra que se trata de una marca fuerte tanto en el mercado español como europeo. Finalmente, se identifican los retos a los que se enfrenta la compañía, especialmente, la optimización de la cadena de valor, el acceso a nuevos canales de distribución, la consecución de nuevos consumidores, la globalización y la aparición de las nuevas tecnologías. El trabajo concluye con la determinación de las estrategias que El Corte Inglés está siguiendo para lograr mantener su fuerte posición en el mercado. Estas estrategias son: la diversificación, mediante su extenso número de líneas de negocio; la internacionalización, por medio de diversas estrategias de entrada; y la constante incorporación del comercio electrónico y de las nuevas tecnologías.

Palabras clave: El Corte Inglés, estrategia, distribución, consumidores, marca, nuevas tecnologías, diversificación, internacionalización.

ABSTRACT

This paper analyses the current situation of the big chains of distribution, mainly the case of El Corte Inglés. The reason for doing this study is the concern for the survival of this company, image of Spain, in a situation of recession and constant change. The aim of it is to demonstrate that the business model of El Corte Inglés is viable in the long term. Therefore, the sector of the big chains of distribution is analyzed, by means of Porter's five forces and then, the main aspects of the company are studied. Through the value

chain it is concluded that the sustainable competitive advantage of El Corte Inglés is provided by the coordination and optimization of all of its activities, mainly of those of logistics, marketing and sales, and technology development. The brand's analysis demonstrates that it is a strong brand, both in the European and in the Spanish market. Finally, the main challenges of the company are identified, standing out: the optimization of the value chain, the access to new distribution channels, consumers, globalization and new technologies. This paper concludes by determining the strategies which El Corte Inglés is carrying out in order to face these challenges. These strategies are: diversification, through its different business divisions; internationalization, through the different entrance strategies; and the constant incorporation of e-commerce and new technologies.

Key words: El Corte Inglés, strategy, distribution, consumers, brand, new technologies, diversification, internationalization.

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla I: Evolución de la incorporación de la mujer al mercado laboral (2002)..... | 10 |
| Tabla II: Descripción de los elementos de la marca El Corte Inglés..... | 35 |
| Tabla III: Análisis VRIO..... | 45 |
| Tabla IV: Cifra de negocios de las líneas de negocio de El Corte Inglés en el 2013.... | 52 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura I: Red de vínculos del código “Estrategia”..... | 1 |
| Figura II: Las cinco fuerzas de Porter..... | 20 |
| Figura III: Evolución anual de las ventas del sector minorista en España..... | 23 |
| Figura IV: Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter en el caso de El Corte Inglés.. | 27 |
| Figura V: Ranking Interbrand de las marcas de distribución en Europa..... | 36 |
| Figura VI: Cadena de Valor..... | 37 |
| Figura VII: Cadena de valor de El Corte Inglés..... | 44 |
| Figura VIII: Matriz de Ansoff..... | 49 |

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| a. Objetivo del Trabajo | 1 |
| b. Justificación | 1 |
| c. Estructura..... | 2 |
| d. Metodología..... | 3 |
| 2. MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS DE LOS GRANDES ALMACENES Y DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO | 6 |
| a. Evolución de los grandes almacenes | 6 |
| b. Los consumidores | 9 |
| c. El valor de la marca | 12 |
| d. Estrategias..... | 15 |
| i. Las estrategias de crecimiento: La matriz de Ansoff..... | 15 |
| ii. Internacionalización..... | 16 |
| iii. Diversificación..... | 18 |
| 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER | 20 |
| i. Competidores Potenciales..... | 20 |
| ii. Competidores de la Industria | 22 |
| iii. Productos sustitutivos | 25 |
| iv. Clientes y proveedores..... | 25 |
| v. Conclusión | 27 |
| 4. EL CASO DE EL CORTE INGLÉS | 28 |
| a. Introducción..... | 28 |
| b. Análisis de la marca..... | 30 |
| c. Análisis de la cadena de valor | 36 |
| i. Actividades Primarias | 37 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| ii. | Actividades de Apoyo | 40 |
| iii. | Coordinación y Optimización | 42 |
| iv. | Conclusión: Análisis VRIO | 44 |
| d. | Retos | 45 |
| i. | La optimización de la cadena de valor..... | 46 |
| ii. | El acceso a nuevos canales de distribución..... | 46 |
| iii. | Consumidores | 46 |
| iv. | Globalización | 48 |
| v. | Nuevas tecnologías | 48 |
| e. | Análisis de las Estrategias | 49 |
| i. | Internacionalización..... | 50 |
| ii. | Diversificación..... | 51 |
| iii. | Comercio Electrónico y Nuevas Tecnologías..... | 53 |
| 5. | CONCLUSIONES..... | 55 |
| 6. | BIBLIOGRAFÍA..... | 57 |
| 7. | ANEXOS | 63 |

1. INTRODUCCIÓN

a. Objetivo del Trabajo

El Corte Inglés es parte de la sociedad española. No obstante, desde que el Corte Inglés abrió sus puertas en los años 40, los gustos y los hábitos de compra de los consumidores han cambiado y se ha producido la aparición de nuevas circunstancias que suponen un reto para el sector de la distribución, especialmente de los grandes almacenes. La tesis que el presente trabajo pretende demostrar es que, a pesar de los cambios que se están produciendo y se han producido en el sector de la distribución, el modelo de negocio de El Corte Inglés es viable en el largo plazo. Para ello se establecerán los siguientes objetivos:

- Analizar los factores que afectan y que han cambiado el sector de distribución, entre los que se destacará a los consumidores, al valor de la marca, la aparición de nuevas tecnologías y la globalización.
- Estudiar las distintas fuerzas que afectan a la industria de los grandes almacenes.
- Examinar detalladamente El Corte Inglés (especialmente, su historia, el valor de su marca, su cadena de valor y sus consumidores)
- Plantear los retos a los que se enfrenta El Corte Inglés en la actualidad.
- Determinar las estrategias que está siguiendo El Corte Inglés para superar los retos, teniendo en cuenta los factores de influencia del sector.

b. Justificación

El presente trabajo se ha realizado con la intención de analizar las estrategias que debe seguir un tipo de comercio tradicional: los grandes almacenes, que se han visto abordados por una gran cantidad de cambios, tanto sociales como económicos. El motivo de realizar este trabajo es que consideramos que existe una necesidad de que se planteen cuáles son estos factores que están afectando a las empresas y que se determinen cuáles son las medidas que han de tomarse en cada una de ellas para salir adelante, en un entorno tan competitivo como el del siglo XXI. Se trata de un tema que, si bien ha sido abordado de

modo genérico, no ha tenido un estudio detallado como el que pretende realizar este texto. Se pretende demostrar con este trabajo que los grandes almacenes no son sólo una idea del pasado, que no son únicamente el origen del consumo actual, sino que también son parte de su futuro.

Además, nos hemos centrado en El Corte Inglés porque se considera que es y ha sido una figura esencial del comercio español, que ha evolucionado conforme lo hacía nuestra sociedad y que es un vivo reflejo de la modernización de nuestra estructura empresarial. Adicionalmente, el reciente fallecimiento de Isidoro Álvarez ha hecho resurgir el interés por su existencia y supervivencia, incluido el nuestro. Por todo ello, El Corte Inglés se incluye como uno de los ejes principales de este trabajo.

Desde un punto de vista personal, se trata de un tema que desde los inicios de la carrera universitaria me ha intrigado y siempre he querido examinar, ya que un buen profesor me introdujo la duda de la futura permanencia de El Corte Inglés en el mercado. Debido a mi profunda admiración por este modelo de negocio, que existe desde que tengo uso de razón, he decidido en este trabajo resolver esas dudas y demostrar que El Corte Inglés todavía puede tener un largo recorrido en el entramado empresarial de nuestro país y, por qué no, en el de otros.

c. Estructura

En primer lugar, se enmarcará el presente trabajo desde un punto de vista teórico, mediante la realización de un análisis de los factores que afectan al desempeño de los negocios del sector de distribución en general, y de los grandes almacenes, en particular. El primer factor será la evolución de los grandes almacenes, puesto el origen de este modelo de negocio es lo que permite comprender la situación actual del mismo. En este análisis se recogerán las estrategias que tradicionalmente se han empleado en este tipo de comercios: la penetración y la integración vertical. El segundo, los consumidores, ya que constituyen, evidentemente, el elemento esencial del comercio. Se explicará la evolución de las perspectivas de los mismos y se hará un análisis del estereotipo del consumidor actual. El tercer factor analizado será el valor de la marca, factor esencial en la gestión de cualquier negocio del día de hoy, pues como se explicará, es la base para lograr la lealtad del consumidor. Se hará especial referencia a las marcas del distribuidor y a su creciente

presencia e importancia en el mercado. El último factor examinado serán las estrategias que se siguen a día de hoy por los negocios del sector de distribución: la internacionalización y la diversificación.

En segundo lugar, se dedicará un apartado al análisis de las fuerzas (Análisis Porter) que afectan al sector de distribución. Este análisis permitirá determinar si este sector sigue siendo o no atractivo.

En tercer lugar, se analizará el caso de El Corte Inglés. Se realizarán diversos análisis de esta compañía. Primero se analizará la marca siguiendo el modelo de Aaker y se analizará también la cadena de valor de la compañía. Posteriormente se plantearán los retos a los que se enfrenta El Corte Inglés en relación con los factores identificados en el marco teórico. Y, por último se plantearán las estrategias que están llevando a cabo El Corte Inglés, principalmente la diversificación, la internacionalización y la introducción en el comercio electrónico y se analizarán estas estrategias empleando la matriz de Ansoff, en el caso de la diversificación y el esquema de Hill y Jones, para la estrategia de diversificación.

En último lugar, se extraerán conclusiones a partir de toda la información expuesta y se harán unas recomendaciones finales de los principales puntos en los que consideramos imprescindible que cualquier empresa se centre para lograr el éxito no sólo en el futuro próximo sino también en el largo plazo.

En conclusión, una vez que se haya realizado una lectura profunda del presente trabajo, se podrán identificar los problemas o retos que actualmente afectan al sector de distribución y la manera en la que El Corte Inglés les está haciendo frente, demostrando que es una compañía viable en el largo plazo.

d. Metodología

En la elaboración del presente trabajo se realizará una profunda revisión bibliográfica que se ha incorporado como marco para la comprensión del resto del trabajo.

Se seguirá el método del caso. Según Martínez Carazo (2006), el estudio de caso es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos,

combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

En el presente trabajo, el fenómeno objeto de estudio será El Corte Inglés, lo que permitirá, al tratarse de una aproximación real al tema, una mejor comprensión, análisis y conocimiento del contexto y de las variables tratadas.

Para el análisis del caso se emplearán tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Con respecto a los cuantitativos, se analizarán algunos datos extraídos de informes realizados por el propio Corte Inglés o por consultores externos. Con respecto a los métodos cualitativos, se empleará la técnica de la entrevista en profundidad.

La técnica de la entrevista en profundidad (frente a la técnica de una entrevista estructurada, como una encuesta, en la que el entrevistador tiene una serie de preguntas cerradas que formula de modo idéntico a todos los entrevistados, realizando la mera función de recolector de datos) el entrevistador realiza una serie de preguntas abiertas en las que trata de comprender las impresiones y perspectivas de los informantes respecto de sus experiencias, situaciones etc. En las entrevistas en profundidad, el entrevistador y el entrevistado se encuentran en una posición de igualdad, sin que se trate de un mero intercambio de preguntas y respuestas (Taylor & Bogdan, 1990). Es por ello, que esta técnica nos ha resultado de gran utilidad para conocer cuestiones de fondo, de la empresa objeto de nuestro estudio.

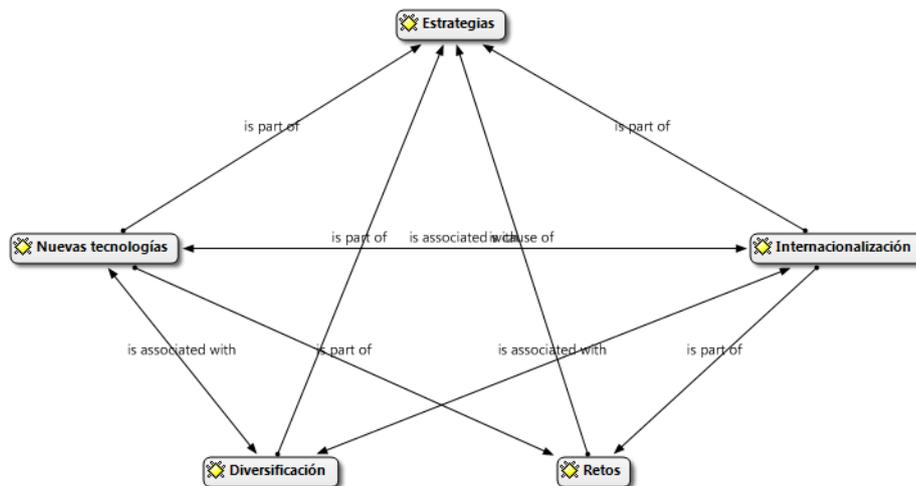
La entrevista se realizará a un Gerente Directivo de El Corte Inglés y se ha analizado por medio de Atlas.ti. Se trata de un tipo de programa incluido entre los conocidos como CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software), que integra aquellos que proporcionan las herramientas necesarias para llevar a cabo en análisis de datos cualitativos.

El programa Atlas.ti es una herramienta informática que permite el análisis cualitativo de una gran cantidad de datos textuales. Mediante la misma se puede realizar el análisis cualitativo de un texto, mediante el empleo de códigos, memos y citas. Atlas.ti, por tanto, no es una herramienta que busque automatizar el proceso de análisis de un texto, sino ayudar en la interpretación humana del mismo, haciendo más ágil muchas de las actividades que se realizan en el análisis cualitativo y en la interpretación, como la

división del texto en pasajes, la anotación de comentarios, la codificación etc. (Muñoz Justicia, 2005).

En la figura siguiente se puede observar un ejemplo de las redes que el programa Atlas.ti puede crear, en base a la asignación de códigos y al establecimiento de vínculos entre los mismos.

Figura I: Red de vínculos del código “Estrategia”



Fuente: Elaboración propia mediante el programa Atlas.ti, a partir de la entrevista en profundidad

Por último, se recurrirá a los distintos tipos de análisis que proporciona el área de estudio de la Estrategia Empresarial, para extraer las conclusiones adecuadas de los datos que se obtengan. En concreto se han emplearán los siguientes análisis: El Análisis de las 5 Fuerzas de Porter (1985); El Análisis de la Marca de Aaker (1996); La Cadena de Valor de Porter (1987); el análisis VRIO (Barney & Griffin, 1992); La Matriz de Ansoff (1976) y Las estrategias de internacionalización de Hill y Jones (1996).

2. MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS DE LOS GRANDES ALMACENES Y DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO

a. Evolución de los grandes almacenes

La historia de los grandes almacenes comienza en Francia, cuando un empresario visionario, cuyo nombre era Arístides Boucicaut, decidió aunar en un solo establecimiento todas sus ideas y conocimientos de los modelos de negocio de distribución que imperaban entre los años 1830 y 1860. Decidió crear un palacio de las compras en 1852 que fueron los primeros grandes almacenes del mundo y que recibieron el nombre de Le Bon Marché.

El objetivo que perseguía Boucicaut con la creación de estos grandes almacenes era el de crear un sentimiento en los consumidores que en aquel momento eran fundamentalmente mujeres. El impacto que supuso la aparición de este nuevo modelo de negocio en la sociedad, llegó incluso a inspirar novelas como *El paraíso de las damas*, de Émile Zola, quien describió este nuevo concepto de comercio como “una catedral del comercio para un pueblo de clientes” (Zola, 1999).

El éxito del modelo de negocio de Boucicaut provocó la aparición de nuevos grandes almacenes, primero en Francia, con la apertura de Chauchard y Hériot en El Louvre, en 1885; el Bazar de L’Hotel de Ville, en 1856; los almacenes Printemps, en 1865; la Samaritaine, en 18869 y, finalmente, las Galerías Lafayette, en 1889. Sin embargo, durante el siglo XIX, este modelo se extendió a otros lugares del mundo como Norteamérica e Inglaterra. En Inglaterra se crearon los grandes almacenes Lewis, Marks&Spencer y Harrod’s y años más tarde el famoso Selfridges. En Estados Unidos los almacenes Lord Taylor, Macy’s y Sears, entre otros. En Austria los almacenes Kastner&Ohler y en Alemania los grandes almacenes Karstadt.

Las principales características de este modelo que supusieron la disrupción de lo que hasta entonces había sido la distribución del textil en el mundo fueron varias. Entre ellas destacamos (Toboso Sánchez, 2002):

- La posibilidad de que los clientes vieran, tocaran y probaran los productos antes de comprarlos, es decir, la posibilidad de "ir solo a mirar" sin comprar nada.

- La opción de probar el producto. Empezaron a hacer uso del poder que tiene el hecho de probar o tocar las cosas: cuando un cliente prueba o toca una cosa, incrementa su deseo de tenerlo y de no deshacerse de él.
- El hecho de que los productos llevaran una etiqueta en la que se estableciera el precio de los productos. Hasta entonces, los clientes tenían que preguntar cuánto costaban los productos y, en numerosas ocasiones, el comerciante decidía si el cliente podía permitirse o no la prenda. Con la introducción de las etiquetas, pasó a ser el cliente el que decidía si podía o no comprar el determinado producto.
- La creación de las rebajas. Fue la novedad más importante que introdujeron los grandes almacenes. Hasta ese momento, los productos tenían precios fijos que, como hemos comentado, en muchas ocasiones no se podían llegar a conocer. Con la introducción de las rebajas, los clientes incrementaron sus compras así como la asiduidad con la que las realizaban.
- El uso de intensa publicidad comercial para atraer al cliente
- La eliminación de los mostradores ya que el espacio se dividía en secciones por las que el cliente podía circular libremente.

Desde entonces, la distribución ha sufrido grandes cambios que se han sido provocados principalmente por dos factores: la aparición de las nuevas tecnologías y la expansión territorial de los comercios. Los grandes almacenes han llevado a cabo dos estrategias para adaptarse a estos cambios que se han producido en el entorno: la penetración en el mercado y la integración vertical.

Con respecto a la primera, los grandes almacenes han llevado a cabo la estrategia de penetración en el mercado, tratando de ubicar sus establecimientos en los lugares más céntricos de las ciudades, pudiendo con ello reducir el presupuesto publicitario, ya que su ubicación y su escaparate poseen la capacidad de actuar por sí mismos como medios de comunicación, y porque ubicándose en lugares céntricos, se puede tener un menor número de tiendas y lograr alcanzar un mercado extenso.

Refiriéndonos a la integración vertical, esta estrategia consiste en que las empresas que se dedicaban al diseño de los productos han ido adquiriendo las funciones propias de los detallistas, han abierto tiendas, dedicándose por tanto también a la venta de los productos al cliente. Así una sola empresa controla todo el proceso. (Cerviño, 2000) Las ventajas de

esta estrategia consisten en que permite la obtención de una gran cantidad de información del consumidor, que facilita la adaptación de la oferta a los cambiantes gustos del consumidor. Las nuevas tecnologías han permitido reducir las distancias entre los distintos agentes que intervienen en la cadena de valor de los productos, agilizando el proceso que va desde el diseño de los productos hasta que éstos están en las tiendas, adaptándose así mejor a los rápidos cambios que se producen en la demanda. Este rápido proceso se ha denominado distribución en circuito corto y uno de los primeros comercios en emplearlo fue precisamente El Corte Inglés. La creación de este proceso ha sido propiciada por la aparición de nuevas tecnologías, que han permitido lograr una mejor gestión de la información entre las distintas fases de producción del producto, mejorando así la colaboración con los proveedores (Nuño Iniesta, et al., 2003).

Esto no es lo único que han cambiado las nuevas tecnologías. La aparición de Internet ha permitido reducir numerosos costes operativos y de gestión, relacionados principalmente con la información y adaptar, programar y adecuar la fabricación al cliente. Y además ha permitido adaptar el marketing que ahora es flexible, a este modelo de fabricación flexible (McKenna, 1991). Y es que, tal y como dice Dawson (Dawson, 2001) la aparición de esta nueva era de las tecnologías, afecta a todos los procesos, tanto internos como externos de las empresas, de tal forma que, las compañías han de saber adaptarse a los cambios y extraer las ventajas de esta nueva era, pues de lo contrario, los competidores les pasarán por delante.

Por otra parte la internacionalización ha provocado que la distribución haya adquirido un papel esencial en la creación de valor de las economías, dejando de lado su papel de añadir valor al generado por la fabricación. La distribución actualmente es global, de manera que todos los elementos que la integran: el flujo de información y gestión, el aprovisionamiento y los establecimientos, son de carácter internacional. Todo ello ha provocado que las empresas de distribución, principalmente las minoristas, se hayan convertido en las empresas más grandes de Europa (Dawson & Frasquet Deltoro, 2006). No obstante, y como se comentará a lo largo del trabajo, los grandes almacenes, entre ellos El Corte inglés, no han logrado unirse todavía eficientemente a este proceso de internacionalización.

b. Los consumidores

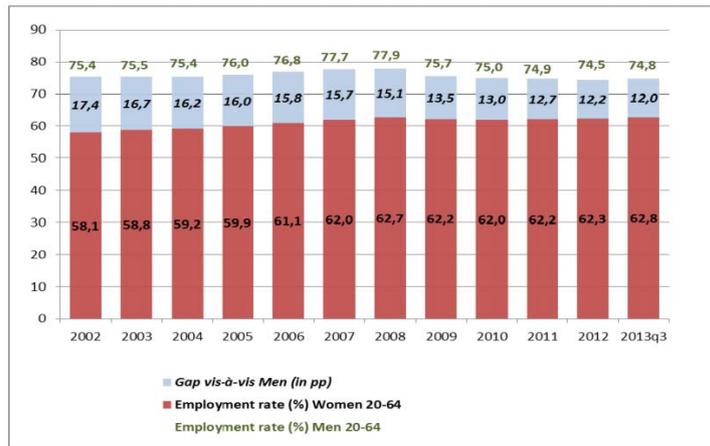
El comercio en general, y los grandes almacenes en particular, se enfrentan a un nuevo tipo de consumidor, caracterizado por su experiencia y por el empleo de más de un canal de compra (Nuño Iniesta, et al., 2003). Otra característica de este nuevo consumidor es que busca alta calidad en los productos, que no solo se refiere al aspecto tangible del producto, sino también al servicio recibido, y precios bajos.

Estos cambios en la perspectiva de los consumidores están provocando cambios en sus hábitos y en su proceso de decisión de compra, entendido como “la secuencia que comienza con la detección de una carencia, el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda y la selección de alternativas, la decisión de compra y la evaluación posterior”. (Arellano Cueva, et al., 2013).

Según Dawson y Frasquet Deltoro (2006) , estos cambios se han producido por cuatro factores:

La cultura: se ha producido un incremento en la demanda de los productos ya que el poder adquisitivo de las familias es mayor, Al mismo tiempo, las estructuras familiares y sociales han cambiado como consecuencia de la incorporación de la mujer al trabajo, la descentralización de la población, (Frasquet Deltoro, 2002), el incremento del número de divorcios y la reducción del número de hijos por familia (Silverstein & Fiske, 2003). Veamos por ejemplo la evolución de la incorporación de la mujer al trabajo entre el 2002 y el 2013 en los países de la Unión Europea:

Tabla I: Evolución de la incorporación de la mujer al mercado laboral (2002-2013)



Fuente: Eurostat, LFS (Labour Force Survey), 2013Q3 con datos del tercer cuatrimestre del 2013

Todo ello ha provocado cambios en los hábitos de consumo. Por ello, para llevar a cabo la segmentación de los consumidores no solo se deben tener en cuenta los aspectos demográficos, sino también las necesidades de los mismos.

Hay autores, que consideran, que se puede dar una cierta estandarización de los consumidores, ya que la aparición de los medios tecnológicos, permite a los mismos acceder a una mayor información sobre los productos (Dawson & Frasquet Deltoro, 2006).

No obstante, hay otros, que opinan que los consumidores no solo cambian con respecto a otros consumidores, sino que cada consumidor, dependiendo del momento de la compra, va a cambiar su demanda. Concluyen, por tanto, que resulta complicado llevar a cabo una estandarización de los consumidores (Jiménez Castillo, et al., 2004) y que es necesario llevar a cabo un “micro-targeting”, en el que se proporcione valor de forma específica y especializada para cada consumidor (Ziliani & Bellini, 2004).

La estrategia: se han llevado a cabo estrategias que han provocado cambios en los roles de los comercios y en las formas en las que estos se organizan, provocando también cambios en la perspectiva del cliente. Así, los minoristas son quienes controlan la creación de las marcas, ya que, muchos de ellos combinan las marcas que ofrecen junto con la suya

propia. Además se han llevado a cabo cambios destinados a potenciar y mejorar la productividad en las distintas fases de la cadena de valor. Y por último, se ha producido el acceso a nuevos mercados por medio de la internacionalización y la diversificación.

El formato o fórmula: se ha producido la aparición de nuevos canales de distribución, así como nuevos modelos de negocio. De entre ellos destaca, por su actualidad, la creación de las páginas web y la posibilidad de llevar a cabo la venta online.

Las relaciones: Se han producido cambios tanto en la relación empresa-consumidor (en cuanto a la lealtad) como en la relación con los proveedores (respecto a la integración vertical).

Como se indicaba, debido a estos factores se ha producido la aparición de un nuevo tipo de consumidor, que podemos definir siguiendo la radiografía que los autores Michael J. Silverstein y Neil Fiske hicieron del consumidor actual en su artículo “Luxury for the masses” (Silverstein & Fiske, 2003).

Según los citados autores, hoy en día los consumidores son más selectivos a la hora de comprar: compran mejores productos en aquellas categorías que les proporcionan mayores beneficios emocionales y de reflejo de uno mismo (como un coche) y peores, o marcas blancas, en aquellas que simplemente satisfacen necesidades del día a día (el jabón para el lavavajillas).

Los consumidores actuales se preocupan más por su aspecto físico, invierten más dinero en actividades para conocer a nuevas personas etc. Además, están infinitamente más informados gracias a las nuevas tecnologías y el acceso a internet y al incremento de sus viajes por el mundo, que les permite tener una visión más amplia de lo que desean y pueden adquirir. Otra característica de estos nuevos consumidores es su mayor preocupación por su estado emocional (no hay más que ver el éxito de los libros de autoayuda).

En definitiva, los citados autores identifican a un nuevo tipo de consumidor que se caracteriza por: dedicar tiempo a sí mismo; ser aventurero y tener el deseo constante de conocer nuevas cosas; dedicar tiempo a relacionarse con los demás; y por preocuparse por expresar algo de sí mismo (sofisticación, nivel de vida), cuando compra productos. Por todo ello las empresas deben: no subestimar a los consumidores, que aprecian la calidad, la innovación tecnológica y la autenticidad de los productos; asegurarse de que

sus productos proporcionan beneficios tanto funcionales, como emocionales y de expresión de uno mismo; entender el rango de precios de la marca y su posicionamiento y lograr la fidelización del consumidor.

c. El valor de la marca

El valor de la marca se menciona entre los factores que influyen en el desempeño de los grandes almacenes debido a la gran importancia que se ha descubierto que éste tiene en la contribución al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores.

A lo largo del tiempo se han dado diversas definiciones del concepto de marcas de entre las que destacamos las de Kotler y Aaker.

Kotler (1996) definió las marcas como “el nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un fabricante y que permite diferenciarlos de los de otro fabricante”. Por otro lado, Aaker define las marcas a partir de sus elementos, a saber: su valor, su identidad, su posicionamiento y su personalidad (Aaker, 1996).

Este apartado se centrará en el valor de la marca, ya que posteriormente realizaremos un análisis de la marca El Corte Inglés, en base a los parámetros de Aaker, y explicaremos más detalladamente cada uno de los elementos. Según Aaker, el valor de la marca abarca el conjunto de activos (y deudas) que están vinculadas con el nombre de una marca y con su símbolo que añaden (o restan) valor a los productos o servicios de una marca y/o a sus consumidores. Aaker incluye varias categorías en este concepto que son: el reconocimiento del nombre de la marca, la lealtad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones de la marca.

Por su parte, Fuentes Moreno et. Al. (2004) consideran que el valor de una marca puede definirse desde dos perspectivas: la de la empresa, que significa la contribución que la cartera de marcas hace a la actividad de la empresa; y la del consumidor, como la preferencia del mismo por una determinada marca por las utilidades que ésta le proporciona en cuanto a su uso y consumo. Estos autores demuestran con su estudio que existe una correlación entre la lealtad a una marca y la valoración de la marca. Por ello consideran que es esencial que las empresas centren sus esfuerzos en potenciar el valor de la marca, pues eso les puede permitir generar sinergias con los consumidores, de tal

forma que éstos, por medio de su fidelidad a la misma, actúen como promotores de la misma por medio del *word of mouth*.

Esta fuerte correlación entre la lealtad y el valor de la marca ya había sido afirmada por otros autores como Oliver (1999). Este mismo autor, en un trabajo posterior (Oliver, 1997), definió la lealtad a una marca como el profundo compromiso, persistente en el futuro, de recomprar o volver a ser cliente de un determinado producto o servicio, provocado por la compra de la misma marca o marcas de modo reiterativo y a pesar de los esfuerzos de marketing y de otros factores situacionales de generar un cambio en el comportamiento.

El reconocimiento de la importancia de las marcas ha provocado que hasta los distribuidores hayan creado sus propias marcas que normalmente se conocen por el nombre de marcas blancas, marcas de distribuidor, marcas privadas o por su término anglosajón *store brands*. La tenencia de esta marca es una oportunidad para los distribuidores, pues permite aumentar su valor, diferenciarse de la competencia (Ailawadi, et al., 2001), expandirse a distintos segmentos y categorías y además incrementa el valor del establecimiento en el que se distribuyen los productos (Bigné, et al., 2013).

Las marcas de distribuidor se plantean como alternativa a la marca líder en cada categoría. En origen, los productos con marcas blancas se crearon como una alternativa a los productos de marca y los consumidores que las elegían se basaban fundamentalmente en el menor precio de las mismas para hacerlo. Sin embargo, hoy en día, los consumidores perciben los productos de marca blanca como productos de calidad, que se presentan como competidores de los de la marca líder en la categoría. (Calvo-Porrá, et al., 2013).

Volviendo al concepto de valor de marca, según Kapferer (2008) existen dos factores que afectan a valor de las marcas de distribución. El primero es la imagen de la tienda, y el segundo el precio, que normalmente es inferior al de una marca normal. Calvo-Porrá et al. (2013) demostraron empíricamente en su artículo que realmente existe esta relación entre la imagen comercial de la tienda y el valor de la marca. Sin embargo, concluyeron también que el precio ya no es el factor más influyente en el proceso de decisión de compra del consumidor, ni siquiera en tiempos de crisis, ya que, como avanzábamos en el segundo apartado de este marco teórico, los consumidores ahora mismo no buscan lo

más asequible sino la mejor relación calidad-precio, es decir, aquello que les aporte el mayor beneficio a cambio del dinero invertido.

Es necesario tener en cuenta, por último y en línea con lo que comentábamos en el primer apartado acerca de la importancia de la aparición de las nuevas tecnologías y los cambios que estas conllevan, que la gestión estratégica de las marcas de hoy en día requiere el empleo de todas las herramientas y soportes de información que van apareciendo y que el público emplea (Gonzalo Romo, et al., 2012).

Según Scolari (2008), las nuevas tecnologías y los cambios en las vidas de las personas han provocado cambios en los procesos de creación e las marcas y también en la forma de gestionarlas. Así consideran que ahora es esencial lograr la interactividad, es decir, que el consumidor se pueda relacionar con la marca: que encuentre información, pueda elegir como interactuar con la marca y sus productos etc.

Por otro lado, entre los factores que contribuyen a la obtención de una ventaja competitiva sostenible que tenga una fuerte relación con las características de la empresa pero que permita su adaptación a los diversos países en un proceso de internacionalización, se encuentra la tenencia de recursos intangibles, como la imagen de la marca, el capital humano, la cultura organizativa, etc. (Ramírez Alesón, 2004). Hacemos, por tanto, hincapié de nuevo en la importancia del valor de la marca, que constituye uno de los mecanismos que facilita la estrategia de internacionalización de las empresas, que explicaremos posteriormente

En definitiva, como afirma Capriotti (2009), es esencial lograr una buena comunicación de la marca, pues la existencia de una buena imagen Corporativa en los públicos permite a una corporación: “ocupar un espacio en la mente de los públicos; facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades; disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra; actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor; lograr vender mejor; atraer mejores inversores; e incluso, conseguir mejores trabajadores”.

d. Estrategias

i. Las estrategias de crecimiento: La matriz de Ansoff

Para analizar las estrategias de crecimiento de una determinada empresa, una de las herramientas más utilizadas es la matriz de Ansoff (Ansoff, 1976). Este autor clasificó las distintas estrategias basándose en la situación actual de una empresa y sus desarrollos, teniendo en cuenta tanto el desarrollo de productos como de mercados. De este modo, considera que las empresas pueden crecer, bien por expansión (mediante el desarrollo de mercados o productos), bien por diversificación (por medio del desarrollo de productos y mercados). La importancia de Ansoff radica en que a través de la utilización de su matriz no hay un simple desarrollo de negocio, sino un desarrollo que implica crecimiento y, por tanto, valor.

La **estrategia de crecimiento por expansión** implica que una empresa se desarrolle añadiendo una actividad en la que emplee, bien los productos que ya empleaba, bien el mercado en el que ya se encontraba, bien ambos. Así, la estrategia de expansión puede adoptar tres formas, a saber:

- *Penetración en el mercado*: la empresa trata de lograr mayores ventas, es decir, de llegar a un mayor número de clientes, manteniendo los mismos productos y el mismo mercado. Esta estrategia es la idónea para un mercado en crecimiento. Sin embargo, en un mercado saturado es difícil y exige una mayor inversión económica (por ejemplo, en marketing), ya que lograr nuevos clientes implica arrebátárselos a la competencia.
- *Desarrollo de productos*: la empresa introduce nuevos productos para los clientes. Estos nuevos productos pueden pertenecer a la misma línea de productos o incluir nuevas funciones y características.
- *Desarrollo de mercados*: la empresa sigue vendiendo los mismos productos que antes, pero trata de introducirlos en nuevos mercados. Estos mercados serán nuevos por ubicarse en una zona geográfica distinta o porque la empresa decida dirigirse a un grupo de clientes distinto al tradicional. Dentro de esta estrategia se incluye la de internacionalización, que es una de las estrategias más empleadas por las empresas de hoy en día, debido a la globalización y a la saturación de los

mercados tradicionales. Debido a su importancia y a su relevancia en el caso, se explicará con mayor detalle en el siguiente apartado.

Por último tenemos la **estrategia de diversificación**, que implica el desarrollo tanto de los productos como de los mercados, de tal forma que se ofrecen productos nuevos, se realizan actividades diferentes, se emplea tecnología distinta a la que se empleaba tradicionalmente, se dirigen a clientes distintos etc. Es decir se producen una serie de cambios en la organización y la estructura de la empresa, que implican una ruptura con el desarrollo tradicional de la misma.

En el apartado anterior se ha indicado que tradicionalmente las empresas de distribución, especialmente los grandes almacenes, han llevado a cabo estrategias de integración vertical y de penetración para mejorar la forma en la que llegan al consumidor. No obstante, actualmente nos encontramos en un mercado saturado, en el que la aplicación de estas estrategias cada vez tiene menos efectos en los resultados de la compañía. Según Cerviño (Cerviño, 2000), en este contexto de saturación del mercado, las empresas pueden optar, bien por la estrategia de internacionalización, bien por la estrategia de diversificación. Evidentemente, como afirma el citado autor, lo ideal sería la realización simultánea de ambas estrategias, lo cual supondría el lanzamiento de nuevos productos que permitieran a la empresa acceder a nichos del mercado en crecimiento y que al mismo tiempo pudieran exportarse al ámbito internacional. A continuación se procede a explicar estas dos estrategias desde un punto de vista teórico, sin pararnos en las distintas teorías que existen al respecto, porque consideramos que excede los límites de este marco teórico. Nos referiremos, por tanto, fundamentalmente a su concepto y a las ventajas y desventajas del empleo de cada una de ellas.

ii. Internacionalización

Villarreal Larrinaga (Villarreal Larrinaga, 2005) define la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa que consiste en el crecimiento a través de la diversificación geográfica internacional y que implica un proceso a largo plazo de crecimiento y evolución que afecta a las distintas fases de la cadena de valor y que implica la interacción de todos los recursos y capacidades con el entorno internacional. Araya Leandro (Araya Leandro, 2009), por su parte, define la internacionalización desde la

perspectiva de la globalización, afirmando que esta estrategia consiste en un proceso en el que la empresa participa en el mundo globalizado por medio de la proyección de todas o algunas de sus actividades en el plano internacional y generando flujos (comerciales, de conocimiento...), entre varios países.

La internacionalización permite a las empresas encontrar lugares donde los costes de producción y laborales no sean tan altos y donde, por lo tanto, puedan ubicar más eficientemente fases de su cadena de valor. Además, facilita que las empresas puedan encontrar nuevos mercados no saturados en los que vender los productos. La internacionalización también facilita la consecución de economías de escala de los minoristas, que ubican sus aprovisionamientos a nivel global y abren tiendas en todo el mundo, habiendo logrado con ellos, convertirse en las compañías más relevantes de la economía europea (Dawson & Frasquet Deltoro, 2006).

No obstante, la internacionalización no está exenta de dificultades, pues esta estrategia requiere la adaptación de todos los elementos de la empresa (productos, procesos, gestión...) a los distintos países a los que acuda la empresa. Es por ello, que muchas han sido las empresas que han fracasado en el intento. Así sucedió con El Corte Inglés, como se explicará más adelante.

Cuervo-Cazurra (2004), identifica varias causas de la dificultades de la internacionalización, a saber: la dificultad de transferir recursos al extranjero (porque no se puedan mover, o porque resulte difícil transferirlos por aquellos que los desarrollan); la dificultad de que la ventaja asociada a esos recursos se transfiera al extranjero (por el tipo de competidores que haya en el otro país, por las condiciones del país extranjero, por la protección de la propiedad intelectual si la ventaja competitiva es una nueva tecnología etc.); el hecho de que esos recursos puedan provocar desventajas en el extranjero (porque vayan en contra de las normas sociales, morales o legales de ese país); o el hecho de no tener recursos para poder ser multinacional, para competir en una nueva industria (por tener una estructura distinta) o para operar en el marco institucional del que se trate (Cuervo-Cazurra, 2004).

Por último, es necesario mencionar los distintos mecanismos de entrada en un país extranjero que puede emplear una empresa, identificados por Hill y Jones (1996). El primero de ellos es la exportación, que permite lograr economías de escala y aprovechar

el *know how* de quienes ya forman parte de la empresa, pero que tiene los inconvenientes de los altos costes de transporte que implica llevar productos al extranjero; de los problemas que se pueden tener con los agentes comerciales del lugar etc. El segundo de los mecanismos es por medio de licencias y franquicias, que permite lograr una expansión rápida sin incurrir en grandes costes ni riesgos, pero que impide a la empresa lograr economías de escala y preservar el control y coordinación estratégica de todas sus partes. El tercero es la alianza estratégica, que posee la ventaja de permitir las economías de escala, el acceso a nuevas tecnologías, la reducción del riesgo, pero también los inconvenientes de la posibilidad de que se pierda el control, de que no se cumplan los compromisos por la otra parte, de que se incrementen los costes etc. El cuarto, el empleo de empresas conjuntas, en las que se repartan riesgos y costes y que permitan una mejor adaptación al país de destino, con las desventajas de no lograr una coordinación global, de no tener control sobre la calidad y sobre la tecnología etc. El último mecanismo es mediante la tenencia de subsidiarias propias de la empresa, que permite proteger la tecnología de la empresa, lograr la coordinación global, pero que implica incurrir en muchos costes y riesgos.

iii. Diversificación

Esta estrategia no consiste, a diferencia de la internacionalización, en una ampliación del negocio desde un punto de vista geográfico, sino desde el punto de vista de las categorías de producto o servicio a las que se dedica la empresa. Así, Suarez González (Suárez González, 1993) ha definido la diversificación como la toma de decisiones encaminadas a ampliar el ámbito de actuación de la empresa.

Este mismo autor distingue entre dos tipos de diversificación dependiendo de la forma en la que los distintos negocios de la empresa se relacionan entre sí. Así, distingue entre:

- **Diversificación limitada** (conocida como diversificación relacionada), en la que la mayoría de los negocios se relacionan entre sí a través de un activo o competencia esencial del negocio principal
- **Diversificación vinculada o encadenada** (normalmente denominada diversificación no relacionada), en la que cada actividad se relaciona con alguna

otra de las actividades de la empresa, pero no por medio de un activo o competencia esencial.

Además de la ya mencionada ventaja de la diversificación de hacer frente a la saturación del mercado, existen otras razones por las que adoptar esta estrategia puede resultar conveniente para una determinada empresa. La diversificación puede servir para el ahorro de costes al lograr economías de escalas procedentes de la posibilidad de compartir recursos y capacidades entre los negocios. Además puede contribuir a mejorar el posicionamiento de la empresa, mediante la consecución de sinergias entre los negocios que aumenten el valor conjunto de la empresa. Puede también reducir el riesgo, ya que el capital estará invertido en distintos negocios afectados por diversos factores. Por último, puede mejorar también la imagen de la marca, aumentando la lealtad de los clientes, quienes contarán con la misma marca para distintos productos o servicios (Claver Cortés, et al., 2006).

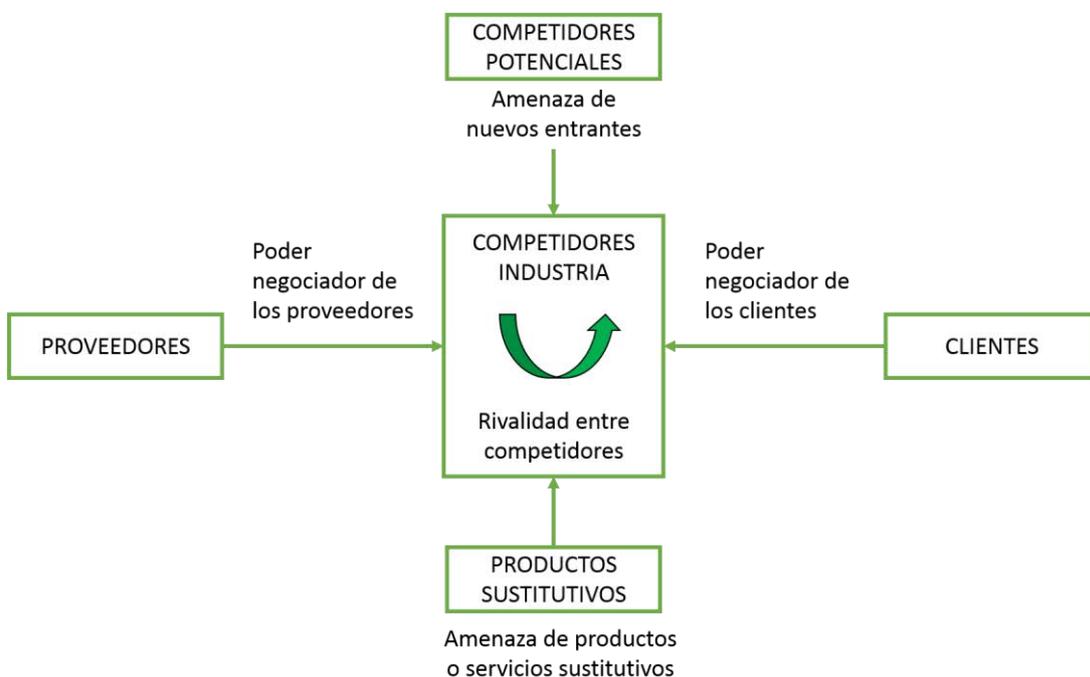
No obstante, tanto una como otra estrategia de diversificación presentan inconvenientes. Las dificultades de la diversificación relacionada residen en el hecho de que hay otros factores que afectan a la relación entre los negocios, como el atractivo de la industria o la estructura de organización de la empresa. Además este tipo de diversificación requiere un mayor esfuerzo y gestión de la alta dirección, lo que se traduce en mayores gastos. La diversificación no relacionada también puede provocar gastos derivados de la entrada a nuevos negocios con los que no pueden compartir ninguna actividad o competencia, por lo que resulta mucho más difícil la transferencia de habilidades (Huerta & Navas López, 2007).

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Michael E. Porter (1985), describió cinco fuerzas como las determinantes del atractivo de una determinada industria. La manera en la que una determinada empresa haga frente a estas cinco fuerzas será la que determine la rentabilidad a largo plazo de la misma en relación con su capital invertido. El objetivo de cualquier estrategia de una compañía frente a la competencia es lograr precisamente la posición en la industria que mejor le permita defenderse de estas fuerzas o lograr que actúen en su favor.

Así pues, estas cinco fuerzas identificadas por Porter se representan en la siguiente figura:

Figura II: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Porter (1985)

A continuación, se analizará cada una de las cinco fuerzas de Porter de la industria a la que pertenece El Corte Inglés, es decir, la industria de las grandes cadenas de distribución, que nos permitirá extraer una conclusión acerca del atractivo de esta industria.

a. Competidores Potenciales

Se refiere a la entrada de nuevas compañías en la industria. Si el número de competidores potenciales es mayor, entonces se produce un incremento de la competencia. La

existencia o no de estos competidores potenciales y la medida en la que éstos pueden afectar a la competencia actual de la industria, viene determinada por varios factores, principalmente, por las barreras de entrada y por las reacciones de los competidores ya existentes de la industria ante la entrada de otros nuevos.

Con respecto a las **barreras de entrada**, según Porter, éstas pueden conseguirse por medio de: economías de escala y alcance, la diferenciación del producto, la necesidad de capital, los costes de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución establecidos, las desventajas en los costes diferentes de las economías de escala, y la política gubernamental.

De entre estas, podemos identificar como barreras de entrada:

- *La existencia de economías de escala y alcance:* ya que en esta industria, se requiere alcanzar economías de escala para vender los productos a precios competitivos, siendo necesario por tanto, vender una gran cantidad de producto;
- *La necesidad de capital:* constituye la principal barrera de entrada a esta industria, especialmente si nos centramos en los grandes centros de distribución (se requiere la inversión de una gran cantidad de capital, puesto que requiere una inversión inicial muy fuerte en infraestructuras, personal y acuerdos comerciales con el fin de que el centro de distribución funcione en su conjunto)
- *Los proveedores:* tienen acuerdos con las empresas existentes de la industria, con condiciones que normalmente son difíciles de igualar por una empresa nueva en la industria. Sin embargo, el acceso a los canales de distribución, si bien antes suponía una barrera de entrada, ya no lo es, debido a la aparición de canales de distribución tan diversos (como, por ejemplo, el comercio online) que permiten el acceso de prácticamente cualquier empresa a cualquier industria).

Si nos referimos a las **represalias de los competidores** que ya se encuentran en la industria, se trata de un factor que afecta a la decisión de entrada o no en un determinado mercado. La razón de ello es que el hecho de que determinadas empresas fuertes puedan reaccionar de forma muy agresiva a la entrada de un nuevo competidor, puede hacer que determinadas empresas rechacen la idea de llevarlo a cabo. Para analizar si esto ocurrirá o no, las empresas que pretenden entrar analizan: la forma en la que esas mismas

compañías han reaccionado a la entrada de nuevos competidores en el pasado, los recursos de esas empresas para reaccionar, entre otras.

En el caso de la industria objeto de nuestro estudio, ante la entrada de un nuevo competidor, probablemente, reaccionen mediante la bajada de precios o la realización de ofertas y promociones, o la intensificación del marketing.

En conclusión, con arreglo a los criterios de esta fuerza, la industria resulta atractiva con respecto a aquellos que ya pertenecen a ella, ya que, por las razones indicadas, resulta complicada la entrada de nuevos competidores a la misma.

b. Competidores de la Industria

Esta fuerza se refiere a los competidores que forman parte de la industria y a las estrategias que éstos llevan a cabo para ser los más competitivos. Entre estas estrategias tenemos: la competencia de precios, las batallas de publicidad, la innovación en los productos, el servicio personalizado al cliente etc. Para analizar la intensidad de esta fuerza se tienen en cuenta varios factores, de entre los que destacamos para el análisis de nuestra industria:

- **El número de competidores y equilibrio entre los mismos**, es decir, la medida en la que están o no concentrados así como la diversidad de los mismos.

En el ámbito de los grandes almacenes existe una gran concentración en el mercado español, de hecho, prácticamente los únicos grandes almacenes de relevancia que hay en nuestro país son los de El Corte Inglés. Primero con la adquisición de Galerías Preciados (Campos, 2000) y años más tarde con la adquisición de los nueve centros que Marks & Spencer tenía en España, los grandes almacenes de El Corte Inglés, lograron perpetuarse como los principales del mercado.

No obstante, es necesario tener en cuenta que no nos centramos en los grandes almacenes, en particular, sino en el sector de las grandes cadenas de distribución, en general. Por tanto, los competidores no son solo otros grandes almacenes, sino todas las grandes empresas de distribución. Así pues, los principales competidores en esta industria en la actualidad, son grandes distribuidores como: El Corte Inglés, Carrefour, Leroy Merlin, Media Markt, Worten, Alcampo, C&A, entre otros. Es por ello que podemos afirmar que existe una gran cantidad de

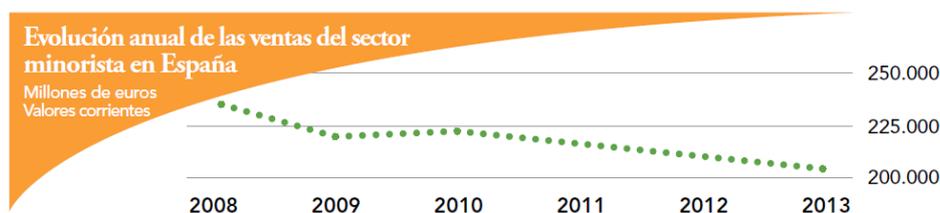
competidores en el mercado, si bien la competencia en el ámbito de distribución se encuentra concentrada en los grandes nombres que hemos mencionado y en algún otro adicional.

Por último podemos decir que, aunque normalmente estos grandes distribuidores poseen características semejantes, suelen diferenciarse en diversos aspectos que hacen a los consumidores optar por unos u otros. Así, por ejemplo, los consumidores eligen El Corte Inglés, por la calidad, la ubicación y la conveniencia de horarios; pero eligen Carrefour porque es más barato, o Media Markt porque está especializada en electrónica. Es decir, cada competidor tiene una ventaja competitiva distinta que hace que los competidores sean diversos y tengan por tanto cabida en el mismo mercado.

- **El grado de madurez o ciclo de crecimiento de la industria:**

Podría considerarse que el sector de la distribución se encuentra en una fase de madurez. Una de las razones es que trata de un sector en el que existe una gran cantidad de competidores y en el que las empresas deben estar desarrollando estrategias constantemente para sobrevivir en el mercado. Ello no obsta, sin embargo para que se produzca la entrada constante de numerosas empresas, principalmente a través de nuevos canales de distribución, como Internet, como explicaremos más adelante. Así, se puede observar como el crecimiento de este sector durante los últimos años es nulo o incluso negativo. Según el Informe Anual de ANGED, en el 2013 (Anged, 2013), las ventas minoristas en España durante ese año supusieron 205.541 millones de euros, lo que representa un 2,35 % menos que en 2012.

Figura III: Evolución anual de las ventas del sector minorista en España



Fuente: Encuesta Anual de Comercio del 2012. Elaboración de ANGED con datos del INE (CNAE 47, incluido combustible).

El dato indicado demuestra que es un sector en declive, lo que sin duda resta valor al atractivo de la industria.

- **La existencia de barreras de salida:**

Las barreras de salida surgen en este sector de la capacidad de vender todos los activos de inmovilizado material en los que se ha invertido. Sin embargo parece que, actualmente esta barrera se encuentra difuminada, debido a que existe un número suficiente de grandes empresas de distribución operando en España, a las que es posible que una empresa que deseara salir de la industria, pudiera venderle sus instalaciones. Pensemos, por ejemplo, en el caso de Marks and Spencer. Esta empresa no tuvo estas barreras de salida porque fue capaz de vender sus centros a los grandes almacenes El Corte Inglés. No obstante, cabe recalcar que esta barrera de salida verdaderamente podría levantarse si dejaran de existir esas empresas, o si estas dejaran de tener capacidad económica suficiente para asumir ese tipo de adquisiciones. Este punto apoyaría, en principio, la idea de que se trata de una industria poco atractiva aunque, como se ha indicado, si el contexto empresarial es favorable, es posible que las barreras de salida desaparecieran, eliminando este aspecto negativo de la industria.

- **La estructura de los costes (fijos y variables):**

Se caracteriza por tratarse de un sector que requiere una gran inversión en inmovilizado, especialmente en la compra y mantenimiento de fábricas, almacenes y locales donde se comercializan los productos. Estos representan los principales costes fijos de las empresas de este sector y suponen la gran fuente de costes de las mismas. Sus costes variables vienen dados por el precio de los materiales que compran para la elaboración de los distintos productos que ofrecen, o del precio de los productos que reciben ya listos para la venta. Otra gran fuente de costes, en este caso variable, es el transporte, ya que requiere la compra y renovación de los vehículos que se van a emplear, el gasto de combustible etc. Por último, otra fuente de costes variables relevante es el empleo. En las empresas de distribución, uno de sus mayores recursos es la mano de obra, es decir, el conjunto de empleados que se ubicarán en las distintas fases de la cadena productiva. Se trata, por tanto, de una industria en la que los costes son altos, tanto en su parte fija como en la variable, reduciendo por ello, el atractivo de la misma.

Por tanto, de forma global, de acuerdo con las conclusiones indicadas en base a esta fuerza, la industria no sería atractiva, principalmente debido al grado de madurez en el que se encuentra, y a los grandes costes a los que está asociado el desempeño de su actividad.

c. Productos sustitutivos

Cualquier empresa no solo compite con aquellas otras compañías que ofrecen los mismos productos que ellas, sino que también compiten con las que ofrecen productos sustitutivos, es decir, aquellos que cumplen la misma función que el producto actual (pertenezcan o no a la misma industria). Estos productos constituyen una amenaza si cumplen la misma función, son capaces de ofrecer un menor precio por satisfacer una prestación semejante y pertenecen a industrias que poseen altos beneficios. Adicionalmente, si los costes de cambio son reducidos habrá una mayor facilidad de que los clientes compren el producto sustitutivo.

En el caso del sector de distribución, los productos sustitutivos que se presentan son enormemente amplios. Si nos entramos en las grandes cadenas de distribución, puesto que ofrecen productos de muy diverso tipo, todos ellos tendrán productos sustitutivos. Todos los productos textiles son sustitutivos entre sí (puedes ponerte un vestido o unos pantalones y una camiseta) y los puedes adquirir tanto en un gran almacén, como en cualquier tienda detallista especializada en ello, muchas veces a precios muy inferiores (El Comercio, 2009). De la misma manera, los productos que se ofertan en Media Markt tienen numerosos productos sustitutivos que se ofrecen en tiendas de electrónica de menor tamaño, por ejemplo. Todo esto indica, de nuevo, que esta industria es poco atractiva.

d. Clientes y proveedores

Se trata del poder que tienen estos en las decisiones de la empresa. Éste poder va a venir determinado por: el grado de concentración de los mismos, la compra que éstos hagan de grandes volúmenes, la existencia o no de productos diferenciados, los costes de cambio, la posible integración vertical hacia delante o hacia atrás, la existencia de productos sustitutivos, el hecho de que los productos sean almacenables, que sean o no importantes para el cliente, y el nivel de información que posea cada uno de estos agentes.

Así pues, con respecto al poder negociador de los proveedores en el caso del sector de distribución de gran escala (como en el caso de los grandes almacenes) es más bien reducido. Esto es porque ser proveedor de un gran almacén es una gran ventaja: permite a los mismos asegurarse un determinado volumen de ventas que será elevado, debido a lo grande que es el negocio.

El poder negociador de los clientes en este sector es, sin embargo, muy elevado. En general, en cualquier empresa de distribución el consumidor es el que manda. Como dijo A. Lafely¹ (Lafley, 2009) “el consumidor es el jefe” y por tanto, se ha de atender a las necesidades de los mismos y a los gustos y a las tendencias (principalmente en el sector textil) que estos buscan en los productos que se ofrecen. Lo que el cliente quiera es al final lo que se va a vender, luego las empresas tienen la obligación de someterse a la voluntad de los clientes, teniendo por tanto éstos un gran poder de negociación.

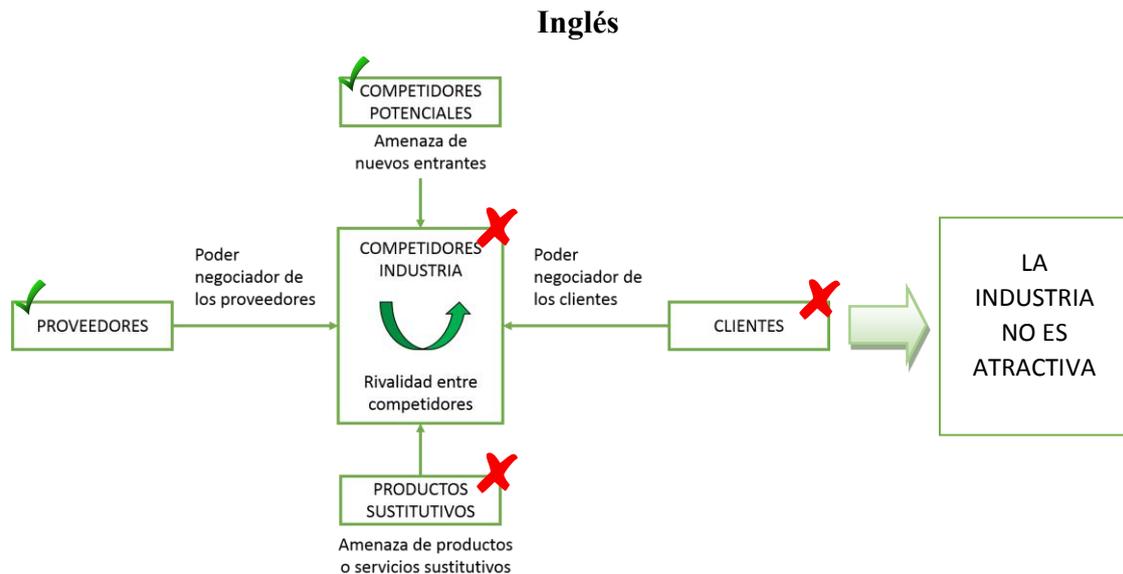
En definitiva, con respecto a los clientes, éstos tendrían un fuerte poder frente a las empresas de la industria, reduciendo el atractivo de esta última. Sin embargo, los proveedores de estas empresas sí que pueden ser controlados por las mismas, lo cual incrementa el atractivo de la industria.

¹ CEO de Procter & Gamble

e. Conclusión

En la figura siguiente se indican aquellos factores positivos y negativos de la industria, en base al análisis de las fuerzas de Porter que se acaba de desarrollar:

Figura IV: Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter en el caso de El Corte



Fuente: Elaboración Propia; Adaptado de Porter (1985)

De acuerdo con esto, podemos concluir que, aunque en esta industria las empresas posean un gran poder frente a los proveedores y existan limitaciones a la entrada de nuevos competidores a la misma, la intensidad de la competencia, el poder de los clientes y la existencia de una gran cantidad de productos sustitutivos, hacen que la industria en su conjunto no sea atractiva.

4. EL CASO DE EL CORTE INGLÉS

a. Introducción

La historia de El Corte Inglés es la historia del origen de los grandes almacenes en España. La aparición de este modelo de negocio en nuestro país se produjo en el año 1887, cuando dos emigrantes asturianos a Cuba, Cesar Rodríguez y Pepín Fernández, a su regreso a España, fundaron dos de los mayores negocios comerciales del siglo XX de nuestro país: El Corte Inglés y Galerías Preciados, respectivamente. Estos dos grandes almacenes revolucionaron el comercio en nuestro país mediante la introducción de las nuevas características que, como hemos visto en el primer apartado, introdujeron los grandes almacenes, principalmente con la aparición de las rebajas.

Estos dos grandes negocios compitieron durante todo el siglo XX. Hasta los años 60, la batalla la ganaba Galerías Preciados, no obstante, la sucesión de Ramón Areces en la presidencia de El Corte Inglés cambió las ternas. Este nuevo presidente introdujo su fortuna en los grandes almacenes, permitiéndoles lograr una expansión territorial que Galerías Preciados no pudo seguir. De hecho, la época comprendida entre 1965 y 1975 es conocida como la “época prodigiosa de El Corte Inglés”. Mientras El Corte Inglés modificaba parcialmente su proposición de valor, incrementando la calidad y con ello el precio de sus productos, para mostrar una marca de alto nivel, Galerías Preciados mantuvo su proposición tradicional de ofrecer productos a un precio al alcance de la mayoría.

La apuesta de El Corte Inglés fue más afortunada y poco a poco Galerías Preciados fue perdiendo fuerza y clientela, provocando e el 7 de Junio de 1995 su compra por su eterno rival: El Corte Inglés. El último gran logro de Ramón Areces fue la creación de la Fundación Areces, que actualmente sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la firma.

Ramón Areces fue sucedido en la presidencia de El Corte Inglés por Isidoro Álvarez Álvarez en 1989. Desde el momento que asumió la presidencia hasta su muerte, hace escasos meses, dedicó su vida al buen funcionamiento de los grandes almacenes. Sus principales aportaciones al negocio fueron: la diversificación de la compañía para incluir el negocio de los hipermercados (creando adicionalmente la división de supermercados de Opencor y Supercor, que complementan a Hipercor), el de agencias de viaje, el de

seguros y el de servicios tecnológicos. Además, bajo su mandato se creó la nueva cadena de moda juvenil (Sfera) y se produjo la compra de Galerías Preciados, mencionada más arriba. En definitiva, se podría decir, que la evolución de El Corte Inglés durante el siglo XX estuvo caracterizada por tres estrategias principalmente: en primer lugar, el desarrollo de una estrategia centrada en la diversificación; en segundo lugar, la creación de un grupo de compañías que compartía tanto activos como dirección y, finalmente, la creación de una Fundación que funciona como parte esencial de la compañía y que desempeña un papel vital en la economía y la sociedad española. (Campos, 2000).

La primera década del siglo XXI (El Corte Inglés, 2015) vino marcada por la compra de varios centros a otras sociedades de distribución como Carrefour, de la que El Corte Inglés adquirió cinco hipermercados para instalar tiendas de Hipercor, en junio de 2001. Ese mismo año, se adquirieron también los nueve centros de Marks & Spencer, tras cesar éste su actividad en España. También fue el año en el que se abrió el primer gran almacén de El Corte Inglés en el exterior concretamente en Portugal. En el 2004, compró otros siete supermercados al grupo Carrefour, para que operaran como tiendas Supercor, pertenecientes al grupo El Corte Inglés.

En el 2006, El grupo El Corte Inglés adquirió la sociedad Ason Inmobiliaria, propietaria del 20% de Torre Picasso y del edificio Windsor. La primera fue vendida por el Grupo, pero el edificio Windsor fue reformado para albergar uno de los grandes almacenes más emblemáticos del Grupo, que abrió sus puertas a finales del 2010, unido a El Corte Inglés de la Castellana.

A partir del 2011 se empezaron a introducir nuevos servicios como el Gourmet Experience, el Espacio de Salud y Belleza etc, que dieron un enfoque más amplio al modelo de negocio.

Durante estos años se adoptaron también medidas para adaptarse al contexto de crisis en el que se encontraba la economía española. Así, entre estas medidas, se puede destacar por ejemplo, la bajada de precios que se realizó en el 2012 a más de 5.000 productos de El Corte Inglés.

Cabe destacar que en el año 2012 se produce una bajada de precios del 20% en los 5.000 productos más comprados por los clientes de El Corte Inglés. En palabras de Víctor del pozo, director de compras y alimentación de El Corte Inglés en aquel momento, el

objetivo de esta bajada de precios fue añadir al enfoque de la compañía en el "surtido, la calidad y el servicio", el del precio. Consideraron necesario hacerse competitivos con el resto de empresas y para ello debían concienciarse de la situación que atravesaban las familias a causa de la crisis.

Finalmente, el 14 de septiembre de 2014, falleció Isidoro Álvarez, tras sus 25 años de presidencia del gran Grupo. Actualmente, El Grupo Corte Inglés se encuentra presidido por Dimas Gimeno Álvarez, tras su designación por el consejo de administración de El Corte Inglés.

En la actualidad, y como explicaremos más detalladamente en el apartado de la estrategia de diversificación, El Corte Inglés se centra en la estrategia de diversificación de tal forma que en la actualidad El Corte Inglés posee las siguientes líneas de negocio: los grandes almacenes El Corte Inglés, Hipercor, Tiendas de Proximidad, Supercor Stop&Go, Sfera, Óptica 2000, Bricor, Viajes El Corte Inglés, Tecnologías de Información y Comunicaciones, Centro de Seguros y Servicios, Seguros El Corte Inglés y Financiera El Corte Inglés. También está centrado en el acceso a los nuevos canales de distribución que han aparecido así como en la incorporación de nuevas tecnologías a las distintas partes de su cadena de valor.

b. Análisis de la marca

Como ya se señalaba, para llevar a cabo el análisis de la marca El Corte Inglés se empleará el sistema creado por Aaker (1996) que, si bien no es el más actual, es el que mejor sistematiza los distintos elementos que componen una marca.

El citado autor identifica distintos aspectos de la marca que son: La identidad de la marca (*Brand Identity*), la proposición de valor de una marca (*Customer Value Proposition-CVP*), el valor de una marca (*Brand Equity*) la personalidad de la marca (o *Brand Personality*) y el posicionamiento de la marca (*Brand Positioning*). Partiremos de estos conceptos de Aaker para realizar el análisis. No obstante, se utilizarán otros modelos que proponen otros autores que explican también algunos de estos elementos.

En primer lugar, una marca posee **identidad**, entendiendo por esta, el conjunto de asociaciones únicas que cualquier director de marcas pretende crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca significa e implican una promesa de la organización hacia los consumidores. La identidad de la marca debería ayudar a establecer una relación entre la marca y el consumidor mediante la creación de una proposición de valor que incluya elementos funcionales, emocionales y de expresión de uno mismo. De acuerdo con los modelos de Identidad de una Marca de Aaker existen dos mecanismos para analizar la identidad de una marca. Por un lado, se pueden emplear una serie de elementos que son: producto, organización, persona y símbolo, o, por otro, las dos partes que según Aaker, tienen las marcas que son: la identidad central (*core identity*) y la identidad extendida (*extended identity*) de la marca. En este trabajo analizaremos la marca El Corte Inglés siguiendo este segundo modelo.

Con respecto a la *identidad central de la marca*, o conjunto de elementos que constituyen la esencia atemporal de la marca, en El Corte Inglés podríamos identificar: el concepto de gran superficie, la tradición, España, marcas de calidad, la diversidad de la oferta y símbolo del triángulo verde. Y respecto de la *identidad extendida*, o conjunto de elementos que proporcionan textura y completan la identidad central de las marcas, podemos identificar estos otros elementos: ubicación estratégica, Isidoro Álvarez, el uniforme del personal, blanco y negro, supermercado, moda, electrónica, seguros, financiera y viajes.

El segundo elemento que vamos a examinar es la **proposición de valor** de la marca El Corte Inglés. Según Aaker, esta proposición de valor engloba tres tipos de elementos: a) *elementos funcionales*, que en El Corte Inglés serían: que proporciona un amplio surtido de productos, de calidad, un buen servicio, un gran especialización y garantía b) *elementos emocionales*, que implicarían los sentimientos del consumidor en cuanto a la sencillez y comodidad de encontrar todo lo necesario y de buena calidad en un mismo lugar en el que todo se encuentra organizado, la satisfacción y alegría de una buena compra necesitada o deseada etc., y c) *elementos de expresión de uno mismo*: cuando una persona va al Corte Inglés se siente identificada con un consumidor que busca productos de calidad, que puede permitírselos, que busca buenas marcas etc.

El tercer aspecto sería el **valor** de la marca que, como definíamos al principio, comprende los activos y las deudas vinculadas con el nombre y símbolo de una marca y que añaden o restan valor a los productos o servicios de una marca y/o a sus consumidores. Entre las categorías de activos que decíamos que se incluían en este concepto encontrábamos: el reconocimiento del nombre de la marca, la lealtad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones de la marca.

Pues bien, con respecto al primer elemento, el *reconocimiento de la marca*, significa la fuerza con la que esa marca está presente en la mente del consumidor. Podemos decir, que El Corte Inglés goza de reconocimiento por todos sus potenciales consumidores (si consideramos por estos, la sociedad española). Prácticamente todo español conoce esta marca y sería capaz de mencionarla si se le preguntaran por el nombre de un gran almacén. Esto se ha conseguido no sólo por la publicidad que El Corte Inglés lleva a cabo por distintos medios (televisión, carteles, Internet), sino también, por su presencia en las principales ciudades de España, en lugares especialmente céntricos.

El segundo elemento, la *lealtad a la marca*, es esencial para garantizar la supervivencia de cualquier marca en el largo plazo. En el caso de El Corte Inglés, podemos considerar que los consumidores son fieles a determinado tipo de productos que compran en este establecimiento por su buena calidad. Por otro lado, existe un segmento del mercado, los consumidores de mayor edad, que son los más fieles a la marca. La razón que podemos encontrar para justificar esto es que El Corte Inglés, además de resultar conveniente, por su ubicación y por el hecho de permitir la compra de productos muy distintos en una misma superficie, es una compañía que goza de una larga tradición (de más de 40 años), en los que ha proporcionado a los consumidores de productos de buena calidad de buenas marcas. Además, desde hace también mucho tiempo, tiene políticas que favorecen la lealtad del consumidor como la tarjeta de El Corte Inglés, su política de cambios y devoluciones, o su política de financiación para determinadas compras.

Con respecto al tercer elemento, la *calidad percibida*, sin duda en el caso de El Corte Inglés es alta. Esta gran superficie distribuye productos de marcas que gozan de reconocido prestigio en sus respectivas categorías, es por ello, que El Corte Inglés es percibido por los consumidores, como ya habíamos adelantado, como un lugar en el que adquirir productos que vayan a proporcionar buenos resultados.

En cuarto lugar, en cuanto a *las asociaciones a la marca*, El Corte Inglés, de acuerdo con lo extraído en la entrevista realizada (Gerente Directivo, 2015), en base a estudios realizados por la propia compañía, los consumidores asocian El Corte Inglés con una empresa “básicamente familiar..., cercana, acogedora, la empresa en la que hemos crecido”.

Por último, podemos identificar *otros activos* que proporcionan valor a cualquier marca: como el símbolo: el triángulo verde con las letras blancas; el empaquetado de los productos: con los triángulos verdes, negros y blancos y la tipografía de las letras de El Corte Inglés; los edificios en los que se ubica: que siempre se encuentran en lugares céntricos de las ciudades y en su parte más elevada poseen el símbolo del triángulo etc.; la disposición de sus tiendas etc. También podríamos analizar este elemento desde el modelo de Kopp, que en lugar de emplear una rueda de elementos como Aaker, emplea una pirámide, en cuya base ubica las 4 P's (*product, place, price and promotion*), en el siguiente nivel la autenticidad, la proposición de valor de la marca y el resto de activos asociados con la marca, y en el último nivel el Valor de una marca, indicando con ello todos los niveles inferiores contribuyen a la consecución de este último.

Este modelo, por tanto, incluye algunos aspectos comunes con los de Aaker, como la proposición de valor de la marca o los activos que forman parte de la marca, que ya se han explicado o la personalidad de la marca que se ha analizado *supra*. Los elementos que añade Kopp (Kopp, 2012) serían: las P's referidas al *lugar* (que serían los centros comerciales ubicados en lugares estratégicos de las ciudades y sus mecanismos de distribución-buscar) y a la *promoción* (como ya hemos adelantado, incluye la utilización de medios televisivos, de carteles y de anuncios por internet), y la *autenticidad*, que se refiere a la reputación, el reconocimiento y la longevidad de la marca (que sin duda constituye una de las características esenciales de El Corte Inglés).

En cuarto lugar, se puede examinar la **personalidad de la marca**. Para este elemento de la marca vamos a emplear el modelo Gestalt, que propone que la personalidad de una marca se crea mediante los pensamientos de los consumidores acerca de la marca y que, según este autor, pueden ser de dos tipos: los pensamientos basados en la razón (*thinking-based thoughts*), o los pensamientos basados en los sentimientos (*feeling-based thoughts*). En contraste, el modelo de Aaker para este elemento se centra en el estudio realizado por

J.Aaker (Aaker, 1997), que identifica una escala de elementos (*Brand Personality Scale*) que estructuran y miden la personalidad de la marca. Estos elementos son: la sinceridad, la excitación, la competencia para desempeñar su función, la sofisticación y la robustez de una marca.

Siguiendo el modelo Gestalt, en relación con El Corte Inglés, los *pensamientos basados en la razón* incluirían: una marca de calidad, que proporciona buenos productos tanto de calidad alta a buen precio como de lujo; sin embargo, los *pensamientos basados en los sentimientos*, incluirían la identificación de una marca seria, de prestigio, que garantiza seguridad y facilidad en la compra y en el pago. En definitiva, si tuviéramos que identificar las características que poseería El Corte Inglés si fuera una persona (que en definitiva es lo que significa identificar la personalidad de la marca), estas serían: serio, lujoso, prestigioso, con clase, que le importan las buenas marcas y la calidad de los productos, etc.

Por otro lado, podemos referirnos al **posicionamiento de la marca**, entendido por Aaker como la parte de la identidad de una marca que debe ser activamente comunicada al público objetivo, con el fin de transmitir y crear una ventaja competitiva. De acuerdo con esta definición, podemos decir que el posicionamiento tradicional de la marca El Corte Inglés ha sido el de transmitir aquella parte de su identidad que se refiere a ofrecer productos de calidad, que comunica, a través de los medios que ya hemos citado, a su público objetivo, que es toda la sociedad española, con el fin de transmitir su ventaja competitiva que consiste en proporcionar un comercio de calidad, que goce de una gran oferta dividida por departamentos especializados, una buena relación calidad-precio, una atención personalizada, un conjunto de servicios pensados especialmente para el cliente y la garantía total en todas las compras (El Corte Inglés, 2013).

Tabla II: Descripción de los elementos de la marca El Corte Inglés



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, y tras el análisis de estos elementos, podemos afirmar que El Corte Inglés tiene una marca fuerte o “Strong Brand” desde la perspectiva de Aaker, lo que le permitirá (y le ha permitido) general valor para el consumidor y mantenerla en el largo plazo. De hecho, en el análisis más reconocido del valor de una marca, Interbrand, del 2013, El Corte Inglés se encontraba en la décima posición de las marcas mejor valoradas en nuestro país (Interbrand, 2013)².

En Europa en el 2014, como se puede apreciar en la figura siguiente, ocupa el puesto 19 de entre las marcas de distribución (IPMARK, 2014).

² A pesar de haber caído respecto al año anterior.

Figura V: Ranking de Interbrand de las marcas de distribución en Europa

| | | | | |
|---|--|---|---|--|
| NEW \$18,168M 01  | NEW \$13,818M 02  | NEW \$10,821M 03 ZARA | 0% \$10,299M 04  | -16% \$9,042M 05  |
| -14% \$5,633M 06 M&S | +7% \$3,697M 07  | +2% \$3,376M 08  | +1% \$2,940M 09  | +20% \$2,143M 10 SEPHORA |
| +2% \$2,039M 11  | +7% \$1,791M 12 ASDA | +15% \$1,750M 13  | +5% \$1,668M 14 L'OCCITANE | +2% \$1,543M 15  |
| +4% \$1,424M 16 next | NEW \$1,277M 17 MANGO | NEW \$1,268M 18 Bershka | NEW \$1,221M 19  | +12% \$1,192M 20 Sainsbury's |
| NEW \$1,115M 21  | -14% \$1,110M 22  | +1% \$1,083M 23  | +4% \$1,027M 24 DECATHLON | NEW \$907M 25  |

Fuente: Interbrand, 2013.

No obstante, el modelo de Aaker no está exento de limitaciones. Fuentes Moreno et al. (2004) lo critican porque consideran que no hace distinción entre la perspectiva del valor de la marca para el consumidor y para la empresa, lo cual impide el conocimiento del valor de la marca para el consumidor, e impide distinguir los antecedentes y consecuentes de la marca. Shocker, por su parte, también critica el modelo de Aaker por razones similares, al decir que sus elementos tienen validez externa, pero que no se conoce su interrelación, de tal forma que no pueden proporcionar información sobre el proceso por el cual se crea valor para la marca ni sobre sus consecuencias (Schoker, 1993).

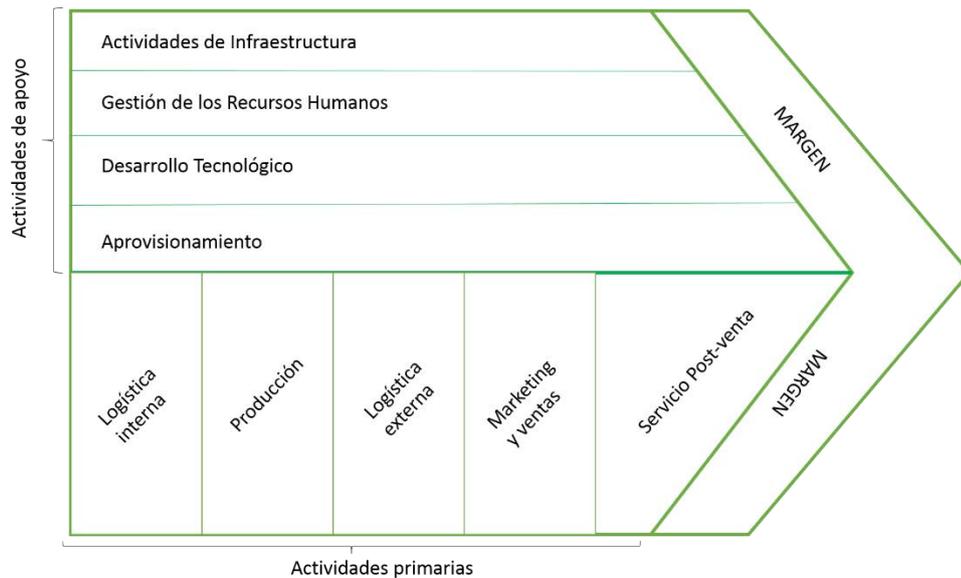
c. Análisis de la cadena de valor

Este análisis también fue creado por Michael Porter (1987) y se trata de una herramienta que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, mediante la división de la empresa en sus diferentes actividades con el fin de conocer cuáles son sus principales fuentes de costes y de diferenciación, y por ende, las que generan valor. Como hemos visto, en la actualidad el Corte Inglés es un grupo formado por diversas empresas

que se dedican a distintas líneas de negocio, cada una de las cuales tiene su propia cadena de valor. En este apartado realizaremos el análisis de la cadena de valor del negocio tradicional de grandes almacenes de El Corte Inglés, que constituye el foco del presente trabajo.

La cadena de valor de Porter puede representarse del siguiente modo:

Figura VI: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Porter (1987)

Como se puede apreciar en el gráfico, Porter distingue entre dos tipos de actividades: las primarias, que son aquellas que están encaminadas a la creación del producto, su venta y promoción al cliente, y la asistencia tras la compra; y las de apoyo, que son todas aquellas que acompañan a las primarias como la tecnología, recursos humanos etc. Ahora procederemos a la explicación teórica de cada una de las actividades concretas que integran cada uno de estos tipos, explicando conjuntamente su aplicación práctica al caso de El Corte Inglés, en concreto al negocio de los grandes almacenes.

i. Actividades Primarias

Entre este tipo de actividades encontramos: a) Logística interna: se refiere a todas las actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución de los materiales y materias primas que llegan a la empresa b) Producción: consiste en la transformación de las materias primas y otros materiales en un producto destinado para la venta. Incluye: el

empaquetado, la impresión, las pruebas etc. c) Logística externa: hace referencia al almacenamiento de los productos terminados y a su distribución a los clientes d) Marketing y ventas: incluye todas aquellas actividades de publicidad, promoción, distribución y gestión de las fuerzas de ventas. e) Servicio post-venta: se trata de la atención posterior al cliente, en actividades destinadas a que el producto siga siendo útil. (Chávez Martínez, 2013)

En El Corte Inglés las actividades primarias de logística se llevan a cabo a través de dos centros de logística que la empresa posee en Valdemoro (Madrid) y en Montornés del Vallés (Barcelona). El de Valdemoro abastece a todos los almacenes de El Corte Inglés en España, menos a Cataluña, Aragón, Levante, Murcia y Baleares, zonas de las que se encarga el centro de Barcelona. Ambos centros funcionan del mismo modo y poseen unas características similares. Vamos a basarnos en el funcionamiento del Centro de Valdemoro.

El Centro de Valdemoro posee una superficie de 500.000 metros cuadrados en los que se almacenan aproximadamente 15 millones de productos. El proceso funciona de la manera que se indica a continuación.

Con respecto a la **logística interna**, los productos que llegan al almacén, lo hacen a través de unos 700 u 800 camiones que llegan cada día a Valdemoro. Cuando productos han llegado al almacén, la zona de control comprueba los productos que han llegado y las condiciones en las que lo han hecho. Este mismo centro será el que decida si estos productos pasan directamente a logística externa porque se van a repartir rápidamente, o si se almacenarán. En el caso de que ocurra lo segundo, los productos se almacenan por medio de un sistema automatizado de carretillas de forma que los productos son ubicados en el almacén por categorías. El sistema de almacenamiento está totalmente controlado de tal forma que está organizado para que se adapten los espacios de almacenamiento a las cantidades de producto, al tiempo de entrega y a la mano de obra.

Con respecto a la **logística externa**, como decíamos, la zona de control establece el momento y el lugar en el que hay que entregar las mercancías, de tal forma que los palés

que llevan las mercancías poseen esta información, para que se cumpla con lo establecido. Cada día salen unos 450 camiones con productos hacia las tiendas de El Corte Inglés³.

Lo más complicado de la cadena de valor de El Corte Inglés es precisamente la logística externa, pero también es su principal fuente de valor. Las dificultades de este proceso se centran en tres aspectos (El Diario Expansión, 2013):

- a) la realización de reservas: cuando un cliente reserva un producto, este se localiza en el almacén, se empaqueta y se guarda hasta el momento de la entrega
- b) la distribución de los productos a Canarias, que requieren un gran control de los productos que se envían, puesto que deben pasar un registro aduanero y
- c) el reparto a domicilio⁴: que se produce en 24, 48 o 72 horas y que requiere un proceso de empaquetado y ubicación en distintas cajas por medio de unas cintas que poseen lectores de códigos de barras, de los productos que ya tienen señalados a los destinatarios de las mercancías.

En lo que se refiere al **marketing y las ventas**, El Corte Inglés se organiza en el formato de tienda de Centro comercial, en el que hay “tiendas dentro de las tiendas”, todas ellas de gran prestigio y calidad. Dentro de los centros comerciales se ubican en los lugares céntricos de la geografía española y están organizados en pisos y cada piso en áreas, de tal forma que las distintas líneas de negocio del Grupo tienen cabida dentro de los mismos. Las ventas se realizan dentro de la tienda física o por medio de la venta online (que explicaremos más adelante. Además se pueden realizar pedidos, bien por teléfono, bien online, para que se entreguen los productos a domicilio. Con respecto a los métodos de pago, aparte de poder emplear los sistemas tradicionales de pago, el Corte Inglés fue uno de los primeros comercios en crear su propia tarjeta, con los beneficios que ésta proporciona para el cliente (lo cual le proporciona un mecanismo de fidelización de los mismos).

Con respecto al marketing, la empresa realiza grandes inversiones para promocionar sus productos y las nuevas temporadas de sus marcas de moda. El Corte Inglés siempre tiene

³ Al año salen unos 3.500.000 palés desde los almacenes a los centros comerciales (El Corte Inglés, 2013)

⁴ En el 2013 se realizaron 5.000.000 de entregas a domicilio (El Corte Inglés, 2013)

grandes ofertas y además nunca ha abandonado ni dejado de promocionar, aquello de lo que fue el pionero en nuestro país: las rebajas.

El **servicio post-venta** se centra fundamentalmente en la garantía de que si el producto no es de agrado para el consumidor, se le devuelve el dinero. También en que, si el producto sale defectuoso y se devuelve dentro de un periodo de tiempo determinado, la empresa, devuelve el dinero al cliente o le cambia el producto, dependiendo de las preferencias del consumidor.

ii. Actividades de Apoyo

- a) Aprovisionamientos: se refiere a la labor de compra de las materias primas y otros materiales (maquinaria, suministros...) necesarios para la producción. De acuerdo con el informe anual del 2013 (El Corte Inglés, 2013), El Corte Inglés, adquiere sus productos en más de 30 países, siendo el 86% del volumen de las mercancías procedente de España o de la Unión Europea. Con respecto a los proveedores, cabe decir que El Corte inglés realiza constantemente labores para optimizar la elección de los mismos. A título de ejemplo podemos mencionar el proyecto puesto en marcha por El Corte Inglés en enero de 2001, por el que se pretende reevaluar y homologar a los proveedores textiles de España y Portugal, para asegurar una mejor selección de los talleres, reducir el número de intermediarios, potenciar el suministro en circuito corto (esencial en el sector de la moda), y favorecer el empleo del sector.
- b) Desarrollo tecnológico: incluye todas aquellas actividades en las que interviene la tecnología y que están relacionadas con la investigación, el diseño del producto y la mejora de los procesos de producción, entre otros. El Corte Inglés cuenta con diversos laboratorios y consultores externos que analizan las características de los productos que se venden en sus tiendas, garantizando la máxima calidad y seguridad de sus productos. Además en los últimos años han incrementado sus sistemas y protocolos de trazabilidad para tener la máxima información del origen de sus productos y del proceso que siguen hasta llegar a las tiendas.⁵ Una de las

⁵ Se realizaron más de 57.600 ensayos en el ámbito alimenticio, más de 3.300 análisis de artículos manufacturados, más de 42.000 ensayos de artículos de moda, más de 36.000 ensayos en muestras de

últimas decisiones en este sentido ha sido contratar a CBX para llevar a cabo la optimización de los procesos.

- c) Gestión de los Recursos Humanos: se trata de la actividad relacionada con la organización, tratamiento y reclutamiento de personal. Afecta a distintas actividades de la compañía ya que se encarga de la motivación, contratación y entrenamiento de las personas que van a trabajar en cada una de ellas. Es otro de los focos de costes de la empresa.

El Corte Inglés, en el 2013 tenía una plantilla de más de 93.000 personas, distribuidas entre las distintas empresas del grupo, de las cuales un 64% eran mujeres, y un 36% eran hombres; un 94% tenían contrato fijo y un 69% trabajaban a jornada completa. En esta actividad de gestión de los recursos humanos, en el año 2013 se llevaron a cabo varias actuaciones. Se realizó una reorganización interna para flexibilizar y dinamizar los horarios, modernizar los sistemas de incentivo, potenciar el trabajo en equipo y se aumentó la movilidad de los vendedores, para demostrar la capacidad de adaptación de los trabajadores a las distintas funciones y a las distintas empresas del Grupo. Además la empresa realizó actividades de relación con sus empleados, entre las que destaca la promoción de 410 personas en el 2013 y el reconocimiento por su fidelidad y constancia a 3.700 personas por haber trabajado en El Corte Inglés más de 15 o 25 años. Adicionalmente, se llegó a acuerdos sobre diversas materias, como la jornada laboral, para hacerla más flexible y homogénea; la jubilación parcial y sobre un nuevo sistema de incentivos de ventas.

Por último, es necesario señalar que El Corte Inglés lleva a cabo una formación continua de los trabajadores que se dirige a que los trabajadores se especialicen y conozca las novedades que se van incorporando en materia de: productos, tecnologías, procesos de administración y gestión, etc.

- d) Actividades de infraestructura: engloba las actividades de: administración, contabilidad, finanzas, asesoría jurídica etc. (Chávez Martínez, 2013) En este apartado, procede destacar el proyecto de creación de una biblioteca de estándares de calidad y seguridad que recoge todos los requisitos legales y normativos, tanto

sustancias químicas, etiquetado y seguridad infantil y más de 41.400 ensayos de tejidos y fornituras en el 2013 (El Corte Inglés, 2013).

nacionales como internacionales, que se van actualizando y que son accesibles tanto a nivel interno, como para los proveedores.

iii. Coordinación y Optimización

Según Porter (Porter, 1987), todas las actividades descritas no funcionan de manera independiente sino que, la clave para lograr la diferenciación reside en la capacidad que tenga la empresa de coordinar y optimizar estas actividades. La coordinación de las actividades se refiere a realizar actividades de forma relacionada con el fin de extraer una ventaja competitiva, mientras que la optimización se refiere a realizar una actividad de la mejor forma posible de tal manera que se logre reducir costes en otras actividades.

Con respecto a la optimización, el primer aspecto de la cadena de valor de El Corte Inglés en el que la podemos apreciar es en la centralización de la logística en los dos centros que hemos mencionado, ya que esta centralización de origen permite la recepción de la mercancía en estos núcleos logísticos, que permite su agrupación para después enviarla a sus puntos de venta. De esta forma que no se produce una entrega individualizada de los proveedores (que reduciría la eficiencia).

Además, en los flujos de importación, también se realizan labores de optimización mediante el empleo de operadores logísticos globales, que reciben la mercancía, la consolidan en sus almacenes y optimizan la carga que lleva cada uno de los contenedores, generando ahorro en el transporte marítimo y aéreo y favoreciendo al medio ambiente. Esta consolidación en origen también reduce los costes de transporte ya que permite llevar la mercancía al almacén más próximo. También se ha puesto en marcha otra iniciativa en este sentido, que consiste en la recogida de la mercancía de los centros de producción de los proveedores, para consolidarla en almacenes intermedios de toda la Península para enviarlos desde allí a los centros comerciales que corresponda.

Por otro lado, con respecto a la coordinación, es necesario tener en cuenta que en una empresa como los grandes almacenes de El Corte Inglés, en la que se gestionan una gran cantidad y variedad de productos a lo largo de toda la cadena de valor, se requiere “una coordinación total”⁶ (Expansión, 2013). Para ello, El Corte Inglés incorpora el desarrollo

⁶ Palabras de Antonio Díaz, director de Almacenes y Plataformas de El Corte Inglés

tecnológico a distintas fases de su cadena de valor. En el ámbito de la logística (tanto interna como externa), lleva a cabo una continua actividad de incorporación del desarrollo tecnológico. Esto permite garantizar una mayor eficiencia de estas actividades y además ayuda a que los procesos de El Corte Inglés generen un menor impacto en el medio ambiente (El Corte inglés, 2015). En las actividades de gestión de mercancías, la empresa siempre ha empleado los mayores avances en desarrollos informáticos, como: albaranes electrónicos, clasificadores de mercancías, automatización de los surtidos y de los envíos, RFID, entre otros.

Otro ejemplo tanto de coordinación como de optimización que crea valor para el cliente y que incluye el desarrollo tecnológico, afectando principalmente a la distribución de los productos es la iniciativa Click&Car, introducida por la compañía en el 2014, que facilita la compra por internet y la recogida de los productos del supermercado de El Corte Inglés. El sistema funciona de tal forma que el cliente pide los productos de una forma muy intuitiva a través de la página web y después recoge los productos en un lugar reservado del centro comercial, normalmente el aparcamiento, en el que se entregan los productos, sin coste adicional y a su conveniencia (Cadena de Suministro, 2014). Se consigue así mediante esta aplicación, la aproximación entre el mundo online y el físico, que facilita la compra al cliente.

El Corte Inglés también ha incorporado la tecnología a la parte de las ventas de tal forma que en los centros comerciales se integra la tecnología para mejorar la gestión de stocks y la realización de los inventarios. También se introduce en el momento efectivo de la venta, con la operativa de la tarjeta de Compra de El Corte Inglés⁷.

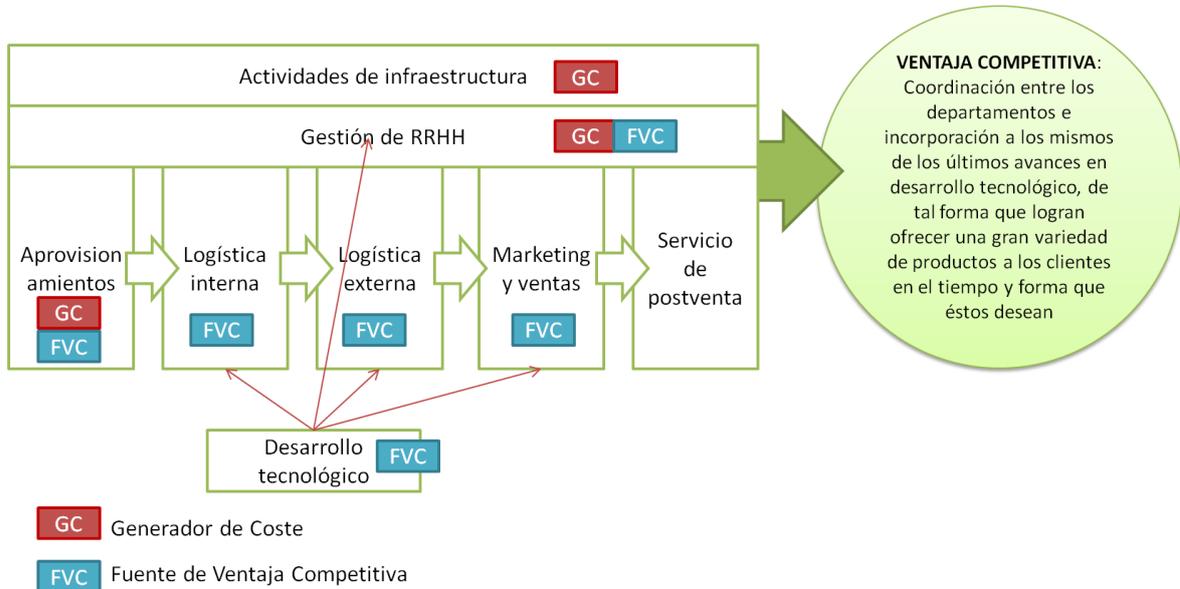
Por último, el Grupo también incorpora la tecnología en los programas de formación de los empleados, con la plataforma de formación online Aul@Eci, afectando así también a las actividades de recursos humanos.

En definitiva, la fuente de la ventaja competitiva de El Corte Inglés, no procede de ninguna actividad en concreto de las que integran su cadena de valor (aunque como hemos visto, la gestión de su logística y distribución sea excepcional), sino que su ventaja competitiva procede de la coordinación y optimización de todas esas actividades y fases

⁷ Cabe destacar que El Corte Inglés fue pionero en la captura de la imagen del talón de venta que el cliente firmaba.

que integran la cadena de valor, en las que, como hemos visto, la tecnología juega un papel esencial.

Figura VII: Cadena de valor de El Corte Inglés



Fuente: Elaboración Propia

iv. Conclusión: Análisis VRIO

Para analizar esta ventaja competitiva, es necesario emplear el análisis VRIO (Barney & Griffin, 1992), que nos proporciona las características que debe tener un recurso para que éste genere una ventaja competitiva sostenible y duradera en el tiempo. En este análisis se identifican cuatro características, a saber: valor (el valor que genera ese recurso), rareza (si se trata de un recurso que posean muchas empresas), inimitable (si es fácil de copiar o no por la competencia) y organización (si la organización de la empresa puede explotar ese recurso adecuadamente).

En este caso, y como se aprecia en la figura, hemos identificado que las principales fuentes de ventaja competitiva, son las actividades de logística interna y externa y la de marketing y ventas.

Tabla III: Análisis VRIO

| Recurso | V (Valor) | R (Rareza) | I (Inimitable) | O (organización) | CONCLUSIÓN |
|-------------------------------|---|--|---|--|------------------------------|
| Logística Interna | Si, permite recibir y almacenar las mercancías de la forma más eficiente posible | Si, la disposición de sus centros de logística es específica y original de ECI | No, otras empresas de las mismas características podrían copiar la distribución y organización del gran almacén | Si, precisamente han creado estos centros para lograr la máxima optimización del almacenamiento de sus productos | Ventaja Competitiva Temporal |
| Logística externa | Si, porque permite la correcta distribución de las mercancías y agiliza el proceso de entrega de las mercancías | Si, porque tienen un sistema único de control y distribución de las mercancías almacenadas | No, de nuevo, empresas de características similares podrían hacer uso de esta misma forma de gestionar la distribución de los productos | Si | Ventaja Competitiva Temporal |
| Marketing y ventas | Si, consiguen llegar al cliente y proporcionarle lo que desea en el tiempo y la forma que desean | No, si lo comparamos con otros grandes almacenes o superficies | No, de hecho ya muchas grandes superficies desarrollan esta actividad de la misma manera | Si | Paridad Competitiva |
| Desarrollo tecnológico | Si, mejora todas las actividades de la empresa | Si, incorpora a cada actividad lo mejor, logrando diferenciarse de la competencia | No, otras empresas pueden incorporar la misma tecnología | Si, tratan de incorporar el máximo, aunque no todo es siempre posible (por los grandes costes que supone) | Ventaja Competitiva Temporal |

Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, algunas de estas actividades generan ventaja competitiva temporal y otras simplemente proporcionan a ECI el mismo nivel que tienen las empresas de la competencia. Lo que proporciona la ventaja competitiva sostenible de ECI es la capacidad de coordinación y optimización constante de todas las actividades que hace que el modelo en su conjunto proporcione valor, sea raro (en el sentido de único), sea difícilmente imitable por ningún competidor y sea aplicable por la organización.

d. Retos

Atendiendo a la entrevista en profundidad realizada (Gerente Directivo, 2015) y al informe anual de El Corte Inglés del 2013 (El Corte Inglés, 2013) podemos identificar varios retos para El Corte Inglés, que se pueden englobar en los siguientes: la

optimización de la cadena de valor, el acceso a los nuevos canales de distribución, los clientes (tanto la preservación de los fieles, como el acceso a un nuevo público), la globalización y la adaptación a las nuevas tecnologías.

i. La optimización de la cadena de valor

Desde un punto de vista interno, los retos de El Corte Inglés se centran en optimizar varias de las fases de su cadena de valor. La empresa se enfrenta al reto de optimizar el proceso de aprovisionamiento, para tratar de mejorar las fuentes de suministro, reducir los excedentes de mercancías e incrementar los márgenes. Además debe tratar de lograr agilizar todo el proceso de toma de decisiones y de incorporación de nuevos productos para ser capaz de adaptarse fácilmente a los cambios.

El objetivo que se persigue con esta optimización es lograr una mayor rentabilidad “a través de productos novedosos, de calidad, a precios permanentes y competitivos evitando entrar en una guerra de precios y descuentos permanentes” (Gerente Directivo, 2015).

ii. El acceso a nuevos canales de distribución

Otro de los grandes retos consiste en conseguir seguir una estrategia multicanal, por la que ofrezcan sus productos tanto en sus tiendas físicas como por la venta online. Los clientes son favorables a este canal de distribución ya que les ofrece la compra de productos a su medida y además se demuestra que existen numerosas sinergias entre el canal físico tradicional y el electrónico. El Corte Inglés debe, por ello, aprovechar la ventaja que posee de contar con la confianza de los consumidores en la venta tradicional en las tiendas físicas, para afianzarse en el canal de la venta online.

iii. Consumidores

En la página web corporativa de El Corte Inglés se afirma que “el cliente es el eje central” de su modelo de negocio, y que la empresa está comprometida con el cliente en cinco principios básicos que vinculan moralmente a la empresa con el cliente. Estos principios son: “gran surtido, calidad máxima, servicio excelente, especialización de cada departamento y garantía absoluta” (El Corte Inglés, 2015). En su informe anual del 2013 (El Corte Inglés, 2013) reiteran esta idea al afirmar que “el cliente es nuestra razón de ser

y por ello toda nuestra estrategia se desarrolla con el fin de conseguir su máxima satisfacción”.

Este enfoque de la empresa hacia el cliente se manifiesta también en una de sus principales políticas, que es uno de sus lemas de que “si no queda satisfecho le devolvemos su dinero”, así como en el hecho de que El Corte Inglés elabore un barómetro de satisfacción de los clientes.

Todo ello manifiesta que los clientes no son solo lo más importante para el Grupo, sino también aquel elemento que supone sus mayores retos.

El primer gran reto que se plantea a El Corte Inglés con respecto a sus clientes es la imagen que éstos tienen de su marca. Según estudios realizados por la empresa, los consumidores ven la empresa como una empresa familiar, cercana y acogedora. También la identifican como una empresa que ofrece una gran variedad de productos y servicios, que busca la máxima satisfacción del cliente y la mayor atención al mismo. Nada indica que no logren este grado de satisfacción, de hecho en el mencionado barómetro de satisfacción del 2013, así como en otros informes externos encargados por la empresa, los clientes manifestaron un alto grado de satisfacción con la empresa.

Sin embargo, tal y como afirma nuestro entrevistado (Gerente Directivo, 2015), los valores que los clientes identifican en El Corte Inglés, a pesar de ser positivos, puede ser que resulten “fuera de sitio de una nueva generación de consumidores que se mueven en otros parámetros.” De tal forma que estos valores ya no resultan suficientes para retener al cliente, ya que “ni la trayectoria, ni la nostalgia, ni una alta valoración, tanto por cierto tipo de público como por el mundo empresarial, son motivos suficientes para que un consumidor acabe cerrando una compra.”

El segundo gran reto que tiene El Corte Inglés, en relación con los consumidores, consiste en lograr dirigirse a un tipo de público diferente, más joven y más diverso. Actualmente, los estudios realizados por la empresa demuestran que los consumidores más fieles son aquellos de más de 50 años, que mantienen su lealtad a la empresa por la confianza y seguridad que esta les proporciona. No hay que menospreciar a este público, ya que es uno de los factores que, junto con la diversidad de negocios, la implantación nacional y la oferta amplia de productos en muchos lugares (incluso en algunos casos exclusiva),

que contribuyen que los resultados de El Corte Inglés sigan siendo positivos (Gerente Directivo, 2015).

No obstante, es cierto, que la empresa tiene el reto de acercarse más a un público más joven, que aunque crítico, constituye los clientes del futuro. Debe tratar de convencerle de que El Corte Inglés es una opción de compra. Por otro lado, también debe lograr llegar a aquel sector del público que critica la falta de compromisos de la empresa con la sociedad. El problema no reside en que El Corte Inglés no realice este tipo de proyectos, sino en que no los transmite de forma eficiente. Por tanto, El Corte Inglés debe lograr que el público conozca la gran cantidad de compromisos sociales, culturales y medioambientales en los que está inmerso.

Dentro de estos cambios con respecto al cliente, es necesario resaltar que El Corte Inglés debe tratar de mantener su formato de “tienda dentro de la tienda”, de tal forma que pueda seguir incorporando firmas prestigiosas, apreciadas por los consumidores y que incrementan el valor de la marca.

iv. Globalización

El tercer gran aspecto que se presenta como un reto para El Corte inglés, es el entorno de globalización generalizada en el que nos encontramos. Actualmente, muchas de las empresas que tradicionalmente han sido españolas se encuentran en manos de empresas multinacionales y de grupos de inversión. Sin embargo, El Corte inglés sigue siendo una empresa 100% española. Hay quienes considerarán esto como un problema, dada la internacionalización de las empresas del día de hoy. Sin embargo, para El Corte Inglés, constituye una seña de identidad, que demuestra lo que representa y da valor a su marca. Esto no implica que El Corte Inglés no deba adoptar estrategias de internacionalización para afrontar el reto de que el mundo sea globalizado. En el siguiente apartado veremos, de hecho, los mecanismos que la empresa está empleando para lograr este objetivo.

v. Nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías suponen tanto un reto como una oportunidad para cualquier empresa. El Corte Inglés es consciente de este hecho y por ello aprovecha al máximo su potencial, pero teniendo en cuenta que los avances tecnológicos se suceden tan

rápidamente, que es necesario que se priorice. Esto significa que es necesario saber que cualquier innovación que se introduzca en la empresa, afectará a los 80 centros, a los almacenes y a las oficinas. Ello conlleva una gran inversión de tiempo y dinero y además implica el riesgo de que cuando se consiga implantar la nueva tecnología, ya haya quedado desfasada.

Además no hay que olvidar el gran potencial que tienen las nuevas tecnologías para formar al consumidor y para informarle acerca de la empresa y de sus productos. Como veíamos en el marco teórico, los clientes cada vez se informan más y tienen un mayor criterio a la hora de tomar decisiones. Por ello El Corte Inglés debe emplear las nuevas tecnologías para transmitir al cliente información “contrastada y fiable” de la empresa.

e. Análisis de las Estrategias

Siguiendo la Matriz de Ansoff (1976), una de las estrategias en las que se ha centrado El Corte Inglés ha sido en la penetración en el mercado, es decir, en el aumento del número de clientes, manteniendo el mismo desarrollo de productos y mercados, mediante la realización de campañas publicitarias, la apertura de sus centros en los lugares más concurridos de las ciudades etc.

Figura VIII: Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia. Adaptado Ansoff (1976)

También ha llevado a cabo la estrategia del desarrollo de mercados, aunque prácticamente limitándose, hasta hace poco, al ámbito de la geografía española. Desde la apertura de su primera tienda en Madrid, ha ido aumentando su presencia en las distintas ciudades, hasta llegar, en la línea de negocio de los grandes almacenes, a un número de 88 grandes almacenes, de los cuales 86 están ubicados en España, repartidos en 16

Comunidades Autónomas. En la actualidad, sin embargo, está realizando numerosas actuaciones dirigidas a desarrollar la estrategia de desarrollo de mercados fuera del mercado nacional, es decir, está avanzando en el proceso internacionalización del Grupo, como veremos a continuación.

Por último, El Corte Inglés ha desarrollado de forma especialmente intensiva la estrategia de diversificación, que como veíamos, implica el desarrollo simultáneo de productos y mercados, de tal forma que se integran actividades totalmente nuevas a la compañía, alterando la estructura de la misma. Así, El Corte Inglés ha pasado de ser unos grandes almacenes, a ser El Grupo El Corte Inglés, integrado por una gran cantidad de líneas de negocio.

Como indicábamos en el marco teórico del trabajo, las estrategias de internacionalización y diversificación son las que se consideran clave en el crecimiento de cualquier empresa del siglo S.XX. Por ello, en los siguientes apartados analizaremos la medida en la que El Corte Inglés está desarrollando estas estrategias.

Tras analizar estas dos estrategias de crecimiento identificadas por Ansoff, analizaremos una tercera estrategia, relacionada con la adaptación de El Corte Inglés al comercio electrónico y a la aparición de las nuevas tecnologías.

i. Internacionalización

A lo largo de su historia, El Corte Inglés, ha llevado a cabo diversas actuaciones encaminadas a adentrarse en el mercado internacional que no han logrado buenos resultados.

Así, en el año 1997, El Corte Inglés trató de expandirse a Estados Unidos mediante su filial The Harris Company, es decir, en la terminología de Hill y Jones (1996), empleando una subsidiaria de la propia empresa. Sin embargo, esto no solo no funcionó sino que le supuso la pérdida de unos 756 millones de pesetas. (Cerviño, 2000).

Su siguiente intento de internacionalización se produjo mediante la construcción de sus grandes almacenes fuera del país. Sin embargo, tampoco llegó muy lejos con esta estrategia, ya que el único país en el que se implantaron fue en Portugal (Lisboa y Oporto). La razón de ello es que el formato de gran almacén “no es un modelo fácilmente

exportable”. Esto es porque en ocasiones, lo que tiene éxito en un país no encaja en otro, pensemos, por ejemplo, en el caso de Marks & Spencer, que supra. Además el modelo de negocio de gran almacén depende para lograr la rentabilidad del “tamaño, la expansión y la dimensión de la oferta (tanto horizontal como vertical) y eso mismo lo convierte en un “mastodonte” que le impide tomar decisiones con la agilidad que obliga el mercado actual.”

Estos fracasos han provocado que El Corte Inglés haya optado por otros mecanismos para lograr la internacionalización. El hecho de que siga tratando de llevar a cabo la estrategia de internacionalización se debe, a que como hemos mencionado antes, las empresas de hoy en día son empresas que tienen una perspectiva internacional adecuada al entorno globalizado en el que nos encontramos. Además, la internacionalización tiene grandes ventajas para El Corte Inglés, como la reducción de la dependencia del mercado español y la consecución de economías de escala que permiten reducir los costes, lo cual es especialmente relevante en contextos como en el que nos hemos encontrado inmersos los últimos años, de crisis económica.

Entre estos mecanismos alternativos mencionamos, la creación de una marca de moda para jóvenes, Sfera, que se hizo para competir con los grandes distribuidores textiles de hoy (como Zara, Mango o H&M) y que se ha llevado a otros lugares del mundo.

Otro, la creación de la página web: www.elcorteingles.eu en el año 2013, que explicaremos en el siguiente apartado y que permite a la empresa entrar en otros países por medio de la exportación (en los términos de Hill y Jones), con la venta de productos online a algunos países de Europa, como Reino Unido, Irlanda, Francia u Holanda.

Por último, también ha celebrado acuerdos de vinculación con otros grandes almacenes de prestigio de otros países, como Galerías Lafayette, que le han permitido tener acceso a las ventajas de la internacionalización relacionadas con el método de entrada de alianzas estratégicas de Hill y Jones, con el que éstos se corresponden.

ii. Diversificación

Aunque, como hemos visto El Corte Inglés no podía ser un gran ejemplo de la estrategia de internacionalización, sí que puede serlo de la estrategia de diversificación. La diversificación, de hecho, forma parte de la identidad innovadora del Grupo, que siempre

se ha caracterizado por la incorporación de negocios nuevos, la introducción de firmas internacionales, la extensión de su marca cada vez a un mayor número de categorías de productos, en definitiva, con ofrecer la mayor diversidad y variedad posible de productos y servicios al consumidor.

Esta estrategia la lleva a cabo, evidentemente, con el objetivo de diversificar los riesgos del negocio. Adicionalmente, El Corte Inglés, mediante la diversificación busca “poder competir con los especialistas, lo cual también entraña un riesgo porque te enfrentas a empresas que dedican el 100% de su esfuerzo a ese negocio”.

El Corte Inglés lleva a cabo tanto la diversificación relacionada, con marcas como síntesis o esfera, como la no relacionada con la entrada en negocios como la electrónica, las agencias de viajes (Cerviño, 2000), los supermercados (Hipercor) o las tiendas de conveniencia (Opencor). A continuación, la figura recoge las distintas líneas de negocio de El Corte Inglés, con las cifras de negocio para el año 2013, que demuestran la fuerte estrategia de diversificación que lleva a cabo esta compañía.⁸

Tabla IV: Cifra de negocios de las líneas de negocio de El Corte Inglés en el 2013

Cifra de negocios

| Formato | % Aportación | Ejercicio 2013 | Ejercicio 2012 (*) | % Var. 13/12 |
|---|--------------|------------------|--------------------|--------------|
| Grandes almacenes: El Corte Inglés | 59,1 | 8.441,49 | 8.541,74 | (1,2) |
| Hipermercados: Hipercor | 12,0 | 1.716,26 | 1.866,84 | (8,1) |
| Bricolaje: Bricor | 0,6 | 79,57 | 80,07 | (0,6) |
| Supermercados: Supercor y Supercor Exprés | 3,3 | 466,03 | 422,84 | 10,2 |
| Tiendas de conveniencia: Opencor | 1,0 | 149,69 | 244,21 | (38,7) |
| Esfera | 1,2 | 164,06 | 135,40 | 21,2 |
| Óptica 2000 | 0,5 | 75,38 | 77,26 | (2,4) |
| Grupo Viajes El Corte Inglés | 15,9 | 2.277,52 | 2.238,47 | 1,7 |
| Grupo Informática El Corte Inglés | 4,6 | 659,97 | 699,67 | (5,7) |
| Grupo de seguros | 1,2 | 176,26 | 154,82 | 13,8 |
| Otras líneas de negocio | 0,6 | 85,45 | 91,69 | (6,8) |
| Total | 100,0 | 14.291,68 | 14.553,01 | (1,8) |

Importes en millones de euros.

(*) Datos elaborados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), a efectos de una comparación homogénea con los datos del ejercicio 2013 que se han formulado conforme a estas cifras.

Fuente: Informe anual El Corte Inglés 2013

De esta gráfica resaltamos que el negocio de los grandes almacenes es el que sigue aportando la mayor parte de los beneficios de la empresa, manteniéndose por tanto firme como líder, el modelo tradicional de negocio del Grupo.

⁸ El Anexo 2, recoge una lista más detallada de las distintas líneas de negocio de El Corte Inglés, con una breve explicación de cada una de ellas.

iii. Comercio Electrónico y Nuevas Tecnologías

La última estrategia que se procede a explicar con detalle es la de la constante incorporación de El Corte Inglés de los avances tecnológicos y la de introducción del canal de la venta online.

En palabras de nuestra entrevistada, “El Corte Inglés siempre ha estado a la vanguardia de las nuevas tecnologías”. Esto quedó demostrado ya en 1988 cuando apareció Informática El Corte Inglés como negocio. A lo largo de su historia ha ido incorporando en cada momento, los últimos avances que han ido apareciendo y que permitían tanto una optimización de sus procesos como una mejora en su relación y acceso al cliente.

En primer lugar mencionamos la página web de El Corte Inglés: www.elcorteingles.es, lanzada en el año 1999 y que desde entonces proporciona información acerca del Grupo así como de sus diversas líneas de negocio y de sus productos. Además, actualmente constituye el medio de venta online de los productos de El Corte Inglés, haciendo frente al reto que comentábamos de la venta multicanal.

Además de la web corporativa, el Corte Inglés ha lanzado una página web europea: www.elcorteingles.eu. En esta web proporciona la venta en diversos países europeos de todos sus productos. La estrategia consiste en que estos grandes almacenes quieren que, una vez un turista haya comprado en nuestro país en El Corte Inglés, luego pueda repetir su compra cuando haya regresado a su lugar de origen. Es decir, se trata de aprovechar que los turistas ya saben quién es El Corte Inglés, por lo que ya han superado la primera barrera que es la del desconocimiento. La página web resulta el medio ideal para que los consumidores extranjeros puedan realizar la compra en la forma y tiempo que les resulte conveniente. En línea con esta estrategia, se han asegurado de vender también en esta página sus productos gourmet (que incluyen productos ibéricos de calidad así como productos artesanales que solo pueden adquirirse en el Corte Inglés), aprovechando de este modo el potencial de la fama de la gastronomía española. Con ello pretenden lograr alcanzar aquellos turistas que aprecian la comida española y que normalmente no tienen acceso a ella. Con ello están logrando ventaja competitiva en numerosos lugares como Irlanda, donde El Corte Inglés ha sido uno de los primeros en ofrecer la venta online de alimentos frente a aquellos competidores que también han decidido lanzarse al mercado irlandés como Marks & Spencer y Dobbies Stores, que no lo han hecho.

En segundo lugar, El Corte Inglés también emplea las tecnologías para llevar a cabo la atención al Cliente. Este servicio se ofrece a través de la página web, de las redes sociales, del teléfono y del correo⁹. Destacamos el uso de las redes sociales, por las que El Corte Inglés mantiene una relación constante, directa e interactiva con sus clientes. Se trata de un medio de comunicación de doble sentido ya que, por medio de las mismas, los clientes proporcionan sugerencias y comentarios para la empresa y la empresa, al mismo tiempo informa a los clientes de eventos o cuestiones (como promociones u ofertas) que pueden resultarles útiles.

En tercer lugar, cabe volver resaltar la incorporación que El Corte Inglés hace de las tecnologías a las distintas fases de la cadena de valor, como la iniciativa Click&Car.

En cuarto lugar, podemos mencionar también un nuevo servicio revolucionario incorporado en El Corte Inglés, que es la tecnología *contactless*, que permite al cliente realizar los pagos simplemente acercando la tarjeta de crédito al terminal de venta. Esto de nuevo, agiliza y facilita el proceso de compra para el cliente.

⁹ En el 2013 se realizaron más de 6,7 millones de llamadas a clientes, se atendieron más de 3,4, se enviaron más de 450.000 sus y se atendieron más de 73.000 consultas por correo electrónico (El Corte Inglés, 2013).

5. CONCLUSIONES

El Corte Inglés, cuya fundación supuso la revolución del comercio de la década de los 60, sigue siendo hoy, uno de los principales representantes del comercio español, a pesar de que muchos duden de su supervivencia en el largo plazo.

El mundo en el que nació esta gran empresa ha cambiado mucho y hoy en día, las empresas de su clase, se ven afectadas por una serie de factores que plantean constantes retos para ellas. Entre estos identificamos: la aparición constante de las nuevas tecnologías, la globalización de las sociedades y la consiguiente internacionalización de las empresas y la existencia de un nuevo tipo de consumidor, mucho más informado, más crítico y más cambiante.

Con la realización del análisis de las cinco fuerzas de Porter realizado en el trabajo, hemos podido comprobar que el sector de la distribución (especialmente el de las grandes cadenas de distribución) no es un sector excesivamente atractivo hoy en día, debido a la saturación del mercado y a la intensa competencia, que hace que las empresas compitan fundamentalmente por medio del precio o de la especialización en un determinado tipo de productos.

En el caso concreto de El Corte inglés, hemos podido comprobar cómo su trayectoria y su proposición de valor (de ofrecer una diversidad de productos, de alta calidad, tratando siempre de satisfacer al cliente) ha hecho que siempre haya sido una marca fuerte y de alto reconocimiento en nuestro país, y que lo siga siendo. Además, hemos demostrado que la cadena de valor de El Corte Inglés opera de modo impecable, de tal forma que, aunque todas sus fases y actividades sean complejas y extensas, en todas ellas se lleva a cabo una labor constante de adaptación a las nuevas circunstancias y preferencias del cliente. En definitiva, la coordinación y optimización de la cadena de valor en su conjunto, especialmente mediante la integración de la tecnología, es lo que hace que El Corte Inglés tenga una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Por otro lado, gracias a la entrevista en profundidad y al análisis de los informes de la compañía, hemos podido destacar aquellos factores que suponen fuentes de retos para El Corte inglés, como la optimización de la cadena de valor, el acceso a los nuevos canales de distribución, los clientes, la globalización y la adaptación a las nuevas tecnologías. Dentro de ellos, hemos podido identificar los principales retos a los que se enfrenta a día

de hoy la empresa, que se pueden resumir en: a) centrar los esfuerzos de la compañía en los aspectos claves del negocio, a saber: “la calidad del producto y fundamentalmente del servicio; la tecnología, condición sin la cual no es posible operar en el mercado actual; la logística, para llegar a los clientes lo más rápido que sea posible y el servicio al cliente, lo que necesite, cuando lo necesite” (Gerente Directivo, 2015) y b) atraer al público que actualmente es más reacio a acercarse a los establecimientos de El Corte Inglés, que son principalmente los jóvenes y aquellos que consideran (por falta de información) que El Corte inglés no posee compromisos con la sociedad.

Todo lo mencionado provoca que las empresas, en general, y El Corte Inglés, en particular, tengan que adoptar una serie de estrategias de crecimiento que les permitan sobrevivir en el mercado. Así, hemos visto que, si bien El Corte Inglés tradicionalmente ha empleado las estrategias de integración vertical y de penetración en el mercado y desarrollo de mercados a otras áreas geográficas dentro de España, ahora debe centrarse en las estrategias de internacionalización y diversificación (estrategia también tradicional del Grupo), ya que estas son las que más ayudan a las empresas del sector de distribución crecer en los mercados saturados. Además El Corte Inglés no debe dejar atrás la continua incorporación de las nuevas tecnologías tanto a sus procesos como a su relación con el cliente. Lo primero porque permite que la coordinación y optimización de su cadena de valor constituya una fuente esencial de ventaja competitiva para la empresa, y lo segundo, porque ayuda a la empresa a adaptarse a las nuevas exigencias del consumidor actual y a uno de los retos que se plantean con respecto al mismo, como es la venta multicanal.

En conclusión, una vez analizados todos los factores y elementos que afectan al sector de distribución así como, en concreto, a El Corte Inglés, se puede decir que la situación en la que se encuentra El Corte Inglés no está exenta de dificultades, pero que estas no son mayores que aquellas a las que se enfrenta cualquier otra empresa del siglo XXI.

Es cierto, no obstante, que debido al tipo de modelo de negocio del que se trata y al extenso número de años que lleva presente en nuestro país, El Corte inglés posee unos retos específicos adicionales que debe tratar de afrontar para mantenerse en la posición de liderazgo que siempre ha tenido en el entramado empresarial español. Sin embargo consideramos que, sin duda, posee las bases, los recursos y las herramientas necesarias para poder seguir las estrategias que le permitan lograrlo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 24,3, pp. 347-356.
- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A. & Gedenk, K. (2001). Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*, 65, pp. 71-89.
- Anged (2013). *Informe anual 2013*: http://www.anged.es/wp-content/uploads/2014/09/informe_anual_2013.pdf, consultado el 6 de marzo del 2015.
- Ansoff, H., 1976. *La estrategia de la empresa*. Pamplona: EUNSA.
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(Ed. 3), pp. 18-20.
- Arellano Cueva, R., Rivera Camino, J. & Molero Ayala, V. M. (2013). *Conductas del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing*. 3ª ed. Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic Editorial.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Barney, J. & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Bigné, E., Borredá, A. & Miquel, M. J. (2013). El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22, pp. 1-10.

Cadena de suministro (2014): <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/nuevo-centro-de-distribucion-de-el-corte-ingles-en-coslada-para-el-negocio-de-alimentacion-on-line/>, consultado el 28 de febrero de 2015.

Calvo-Porrá, C., Martínez-Fernández, V. A., Juanatey-Boga, O. & Lévy-Mangín, J.-P. (2013). What matters to store Brande Equity? An approach to Spanish large retailing in a downturn context. *Inverstigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, pp. 136-146.

Campos, E. B. (2000). El Corte Inglés: Sixty years of business success. *European Regional Review*, pp. 26-28.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. 1 ed. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Cerviño, J. (2000). Las empresas de distribución de los productos de confección. *Distribución y Consumo*, 38.

Chávez Martínez, J. C. (2013). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad*. Oazaca de Juárez: eumed.net.

Claver Cortés, E., Andreu Guerrero, R. & Quer Ramón, R. (2006). Las ventajas de la diversificación estratégica para las empresas turísticas españolas. Una visión desde la teoría de los recursos. *Cuadernos de Turismo*, 17, pp. 51-73.

Cliquet, G. (2011). La innovación en la distribución: el caso de Francia. *Distribución y consumo*, pp. 26-33.

Cuervo-Cazurra, Á. (2004). Dificultades en la internacionalización de la empresa. *Universia Business review-Actualidad Económica*, Cuarto trimestre 2004, pp. 18-29.

Dawson, J. (2001). Is there a new commerce in Europe. *International Review of retail, Distribution and consumer Research*, 11, pp. 287-289.

Dawson, J. & Frasquet Deltoro, M. (2006). Factores determinantes del nuevo papel de la distribución minorista en Europa. *ICE*, 828(Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional), pp. 11-24.

El Comercio (2009): El cerebro de El Corte Inglés: <http://www.elcomercio.es/20091119/economia/cerebro-corte-ingles-20091119.html>, consultado el 28 de febrero de 2015.

El Corte Inglés, 2013. *Informe de Actividad*, Madrid.

El Corte Inglés (2015): <http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do>, consultado el 16 de marzo de 2015.

Expansión (2013): El Corte Inglés: así es el almacén de los Reyes Magos: <http://www.expansion.com/2013/12/30/directivos/1388425587.html>, consultado el 28 de febrero de 2015.

Frasquet Deltoro, M. (2002). Hábitos de compra y preferencias del consumidor en torno a los centros comerciales. *Dialnet*, 61, pp. 9-24.

Fuentes Moreno, F., Luque Martínez, T., Montoro Ríos, F. J. & Cañadas Soriano, M. P. (2004). Efectos del valor de la marca sobre la lealtad y el precio atribuido por el consumidor. *Universidad de Granada*, pp. 1-14.

Hill, C. & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. 3ª ed. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Huerta, P. R. & Navas López, J. E. (2007). Análisis de la relación entre la diversificación y los resultados empresariales: una revisión teórica. *Análisis Económico*, XXII, pp. 133-148.

El Corte Inglés (2013). *Informe de Actividad*, Madrid: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2013/Espanol/638750718_2982014165313.pdf, consultado el 16 de marzo de 2015.

Interbrand (2013): Las mejores marcas españolas 2013: El Corte Inglés: <http://www.mejoresmarcasinterbrand.com/portfolio/10/>, consultado el 27 de febrero de 2015.

IPMARK (2014): Best Retail Brands 2014: nueve españolas entre las mejores de Europa: <http://ipmark.com/best-retail-brands-2014-nueve-espaolas-entre-las-mejores-de-europa/>, consultado el 27 de febrero de 2015.

Jiménez Castillo, D., Giménez Torres, M., Sánchez Pérez, M. & Segovia López, C. (2004). La distribución comercial minorista en la Europa de 15+10. *Distribución y Consumo*, pp. 5-20.

Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page.

Kopp, R. J. (2012). Models on Brand Equity. *Unpublished*.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J., 1996. *Principles of Marketing*. Hemel Hempstead: The European Edition.

Lafley, A. G. (2009). What Only the CEO Can DO. *Harvard Business Review*, pp. 1-9.

Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, Issue 20.

McKenna, R. (1991). El nuevo concepto de marketing: marketing es todo. *Harvard-Deusto Business Review*, 48(cuarto trimestre), pp. 25-38.

Muñoz Justicia, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS/ti. *Universidad Autónoma de Barcelona*.

Nueno Iniesta, J. L., Mora Bahima, C. & Montserrat Golsa, J. (2003). El sector de la distribución textil en España. *Boletín Económico de ICE*, Volume 2768, pp. 19-26.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of marketing*, 63(Special Issue 1999), pp. 33-44.
- Picó, M. B. (2010). Modernizing El Corte Inglés. *Retailing Today*, pp. 26-27.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja Competitiva*. 14ª ed. México: C.E.C.S.A.
- Ramírez Alesón, M. (2004). La importancia de los recursos intangibles en la internacionalización de la empresa. *Universia Business Review-Actualidad Económica*, Tercer trimestre 2004, pp. 62-69.
- Schoker, A. D. (1993). New books in review. *Journal of marketing research*, Volume 2, pp. 257-259.
- Scolari, C. (2008). Online brands: Branding, possible worlds and interactive grammars. *Semiotica*, 169-1/4, pp. 169-178.
- Self, D. R., Weiner, E. J. & Dunlop, K. W., 2002. Predicting Relative Competitive Position of an Organization. *Sbaer.uca.edu*, pp. 1-10.
- Silverstein, M. J. & Fiske, N. (2003). Luxury for the masses. *Harvard Business Review*, pp. 48-57.
- Suárez González, I. (1993). Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama. *Revista de Economía Aplicada*, 1(3), pp. 139-165.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Toboso Sánchez, P. (2002). *Grandes almacenes y almacenes populares en España: una visión histórica*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. FUNDACIÓN SEPI.

Villarreal Larrinaga, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5 (Nº2), pp. 55-73.

Wynne-Jones, S. (2014). Spanish Eyes. *Checkout. Madison Publications Ltd.*, September, pp. 79-80.

Ziliani, C. & Bellini, S. (2004). Retail Micro-Marketing Strategies and Competition. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), pp. 7-18.

Zola, É. (1999). *El paraíso de las damas*. Colección Alba Clásica ed. Barcelona: Alba Editorial.

7. ANEXOS

ANEXO I: Entrevista en profundidad a un Gerente Directivo¹⁰ de El Corte Inglés

- **¿Qué importancia cree que tiene la marca El Corte Inglés para los consumidores y qué efecto cree que ésta tiene en los resultados de la compañía?**

En estudios realizados por la empresa, El Corte Inglés tiene una imagen de empresa básicamente familiar, lo que la convierte en cercana, acogedora, “la empresa con la que hemos crecido”.

A día de hoy, en un entorno de globalización generalizada, en donde empresas tradicionalmente españolas están en manos de multinacionales y grupos de inversión, El Corte Inglés sigue proyectando la imagen de empresa 100 % española. Se identifica con la variedad de oferta tanto de producto como de servicios y con la primacía que concede a la satisfacción y a la atención al cliente.

Se trata de valores consolidados, positivos, o al menos no negativos, pero que al mismo tiempo tienen la contrapartida de estar, tal vez “fuera del sitio” de una nueva generación de consumidores que se mueven en otros parámetros. Ni la trayectoria, ni la nostalgia, ni una alta valoración, tanto por cierto tipo de público como por el mundo empresarial, son motivos suficientes para que un consumidor acabe cerrando una compra.

Dichos estudios muestran que los consumidores con edades de 50 en adelante, son los que mantienen la fidelidad a una marca que les ofrece confianza y seguridad, y los que la destacan como empresa de referencia en la que si hay un problema te lo solucionan.

A día de hoy esos compradores fieles junto con una amplia carta de servicios y de formatos de negocio, la implantación nacional que cubre prácticamente todas las Comunidades Autónomas y una oferta amplia, diversa y en algunos casos exclusiva (marcas internacionales o de lujo), a la que muchos consumidores no podrían acceder de otra manera hacen que los resultados sigan siendo positivos.

¹⁰ Por expreso deseo del entrevistado no se proporcionan sus datos personales.

- **¿Cómo cree que es el consumidor actual de El Corte Inglés? ¿Cree que supone un reto de cara al futuro?**

El cliente actual de El Corte Inglés es heterogéneo: el que se encuentra a gusto comprando en este tipo de establecimientos, el que valora la seguridad de comprar en una empresa que si existe un problema se lo va a solucionar, el que compra puntualmente, pero no siempre, etc. Con una oferta generalista, es normal que el perfil de los clientes sea variado.

El gran reto no es tanto poner a disposición de los clientes, actuales y potenciales, una oferta atractiva, si no hacerlo en tiempo, en forma y en precio.

Los hábitos de consumo han cambiado. La sociedad es, en general, consumista: compra, usa, cambia la necesidad, deja de usar, vuelve a comprar, usa, ... y así sucesivamente.

Con esa dinámica, la durabilidad de los productos, la calidad de los materiales pasa a segundo plano. Por ejemplo, en estudios realizados por la empresa, los jóvenes, cuando se trata de comprar moda, se fijan en el precio. No esperan usar la ropa más de una o dos temporadas por lo que su calidad intrínseca les resulta indiferente. Querer captarle a través de la calidad de los tejidos no tendría ningún efecto.

En otras épocas, se tenía una necesidad y los comercios te ofrecían las soluciones para satisfacerla. Ahora mismo, el cliente ya conoce la solución y va a buscarla. El comercio que sepa ofrecérsela mejor, antes y a mejor precio gana esa venta.

En conclusión, el reto en cuanto a los clientes actuales y potenciales es:

- adaptarse a unos hábitos de consumo diferentes, que configuran un perfil de consumidor diferente.
- conseguir ser especialista, pero con el carácter generalista del gran almacén.
- mantener los valores que han mantenido a la empresa como líder, pero reconociendo la necesidad de cambio y la flexibilidad.
- hacer que la imagen de marca considere y sepa transmitir que existe una oferta destinada a todo tipo de clientes, de todas las edades, ideologías, cultura y sensibilidades. Se es consciente de que el riesgo que se corre es que una imagen

negativa por alguno de los colectivos pueda “contaminar” la imagen global. Por lo tanto, conseguir que la imagen de marca se talle con facetas suficientes para que todos los clientes, a la vez, se sientan identificados se convierte en el reto más ambicioso para la empresa.

- **¿Cuáles son los principales objetivos que persigue El Corte Inglés por medio de la estrategia de diversificación?**

Obviamente, en general, el principal objetivo de la diversificación es el de repartir los riesgos del negocio.

En nuestro caso mediante la diversificación se busca poder competir con los especialistas, lo cual también entraña un riesgo porque te enfrentas a empresas que dedican el 100% de su esfuerzo a ese negocio.

No obstante la diversificación también forma parte de tradición innovadora de la Organización. Si algo caracteriza a la empresa es la incorporación de negocios novedosos, como los de incluir explotaciones externas dentro de los establecimientos, firmas internacionales, extender la marca propia a un número cada vez mayor de categorías de productos, incorporar marcas de hostelería de prestigio, ... en definitiva poner a disposición de los clientes una oferta a la que, en muchos casos, no podrían acceder.

Hay que pensar que además de en grandes ciudades como Madrid o Barcelona, que cuentan con la mayor oferta de productos y servicios y múltiples enseñanzas, El Corte Inglés está presente en la gran mayoría de las Comunidades Autónomas, en localidades en las que este tipo de oferta solo es posible encontrarla en nuestros Centros.

- **¿Cómo plantea El Corte Inglés el reto de la globalización y la internacionalización del sector de distribución?**

La expansión a otros mercados fuera de España reduce la dependencia del mercado español.

Se es consciente de que en la crisis en la que estamos inmersos, aunque con algunos indicios de estar saliendo de ella, las empresas con implantación internacional han afrontado de mejor manera las dificultades, gracias a las economías de escala que les proporciona la internacionalización.

En nuestro caso, a día de hoy la internacionalización en el formato “gran almacén” se ha llevado con éxito en Portugal (Lisboa y Oporto), pero no es un modelo fácilmente exportable.

Al igual que otros grandes almacenes en sus respectivos países, su desarrollo y crecimiento va adaptándose a las peculiaridades del país. Lo que en uno funciona puede que en otro no. Marks & Spencer se estableció en España, pero no consiguió cuajar su estilo de negocio.

Por otra parte el negocio “gran almacén” lleva intrínseca cierta servidumbre: la rentabilidad se consigue con el tamaño, la expansión y la dimensión de la oferta (tanto horizontal como vertical) y eso mismo lo convierte en un “mastodonte” que le impide tomar decisiones con la agilidad que obliga el mercado actual.

No obstante, por el momento, la empresa ha abordado la internacionalización de forma alternativa: mediante Sfera, un formato comercial de mediana superficie especializada en moda, a través de la venta on line (El Corte Inglés vende a través de su página web a Reino Unido, Irlanda, Francia, Holanda y también está presente en Rusia) y a través de la vinculación con firmas de prestigio de otros países (Galerías Lafayette).

La venta por internet de sus artículos fuera de España es una línea de negocio a potenciar puesto que se cuenta con la ventaja de que la empresa es un referente comercial para los turistas extranjeros que visitan España. Ya saben quiénes somos, por lo que la primera barrera, la del desconocimiento, está superada en gran medida.

- **¿Cómo afronta El Corte Inglés la llegada de las nuevas tecnologías?**

El Corte Inglés siempre ha estado a la vanguardia de las nuevas tecnologías. De hecho, en 1988 nació Informática El Corte Inglés como negocio, a partir de la experiencia interna en el desarrollo de aplicaciones informáticas. Trabajar para una empresa tan compleja como esta se convirtió en un excelente banco de pruebas para ofrecer el servicio a otros modelos de negocio.

La gestión de las mercancías siempre ha contado con las últimas novedades en desarrollos informáticos: albaranes electrónicos, clasificadores de mercancías,

automatización de los surtidos y de los envíos, RFID,...entre otras innovaciones basadas en la tecnología, por las que la Organización ha apostado sin dudar.

En los Centros Comerciales, la gestión de los stocks, la realización de inventarios, la operativa de la tarjeta de Compra El Corte Inglés, pionera en la captura de la imagen del talón de venta que el cliente firmaba.

Por supuesto, el desarrollo de la página web, el soporte informático para agilizar la venta *on line*, las aplicaciones para facilitar la experiencia de compra en la web, la presencia en las redes sociales, etc.

En definitiva, las nuevas tecnologías se seguirán abordando como se ha hecho hasta ahora, es decir, aprovechando todo su potencial, pero siendo conscientes de que el mercado va a tanta velocidad en avances tecnológicos que es más importante que nunca priorizar. Hacer llegar a 80 Centros, más almacenes, más oficinas un determinado desarrollo informático no se hace de la noche a la mañana. En primer lugar, por el coste que supone y en segundo, por la dimensión del proyecto. A veces cuando llegas ya hay una nueva tecnología que la supera.

Por otra parte, las nuevas tecnologías también ofrecen un gran potencial para la formación del consumidor y generan un cliente cada vez más informado y con mayor criterio. Hay que aprovechar esta circunstancia y ser el canal en el que el consumidor encuentre información contrastada y fiable. Una nueva oportunidad para generar confianza.

- **¿Cuáles cree que son los retos a los que se enfrenta El Corte Inglés en el futuro próximo y a largo plazo?**
 - Internamente la empresa se enfrenta al reto de optimizar los procesos de compra, con el objetivo de mejorar las fuentes de suministro, lograr una mayor disciplina para disminuir excedentes de mercancía y mejorar los márgenes. Todo ello dirigido a conseguir el objetivo de la rentabilidad a través de productos novedosos, de calidad, a precios permanentes y competitivos evitando entrar en una guerra de precios y descuentos permanentes.
 - Hacer de la agilidad un concepto clave. Agilidad en cuanto a la incorporación de productos, en la toma de decisiones y en la adaptación a los cambios.

- Aprovechar la ventaja de ser una empresa de confianza, con tiendas físicas, para afianzarse en la venta on-line. Los consumidores son favorables al canal, lo que necesitan es confiar en la empresa que está detrás y, en este sentido, las empresas con canal físico y las grandes empresas son aquéllas en las que confía más el consumidor.
- Apostar por una estrategia de venta multicanal, ofrecer formas de compra a la medida de los distintos clientes, aprovechando las sinergias entre el canal físico y el electrónico. Adaptarse a las formas de comunicación que elijan los consumidores.
- Continuar con el formato de “tienda dentro de la tienda”, incorporando firmas de prestigio, apreciadas por los consumidores que aporten valor a la marca. Se abre la oferta a nuevos públicos, lo que contribuye a extender la marca
- Centrar los esfuerzos en los aspectos clave para el negocio:
 - * calidad, del producto y fundamentalmente del servicio,
 - * tecnología, condición sin la cual no es posible operar en el mercado actual,
 - * logística, para llegar a los clientes lo más rápido que sea posible y
 - * servicio al cliente, lo que necesite, cuando lo necesite.
- Atraer al público más reticente a entrar en nuestros establecimientos. En general se trata del público más joven, a los que tenemos que convencer que El Corte Inglés puede ser una de sus primeras opciones de compra. Se trata de un público crítico, pero representan a los clientes del futuro.
- También hay que convencer a otro perfil de público, que critica la falta de compromisos de la empresa con la sociedad. Debemos ser capaces de materializar mejor dichos compromisos. El público no percibe que El Corte Inglés cuenta con compromisos sociales, culturales o medioambientales, a pesar de que los tiene. Los consumidores más sensibles a este tema reclaman la existencia de un programa sistemático en el que los compromisos y las medidas sean claros y se pueda seguir su grado de cumplimiento y evolución.

ANEXO II: Líneas de negocio de El Corte Inglés

- El Corte inglés: el negocio original y todavía principal de los grandes almacenes El Corte Inglés.
- Hiperacor: se trata de la cadena de hipermercados de El Corte Inglés que se creó con el fin de adaptarse a los nuevos hábitos de los consumidores de los años 80. Se caracteriza por ofrecer un buen ambiente de compra, a precios competitivos y ofreciendo una gran variedad de productos de la mejor calidad.
- Tiendas de Proximidad: dentro de estas se encuentran: Supercor, Supercor exprés y OpenCor. Se trata de negocios que tratan de acercar los productos de gran consumo a los consumidores gracias al horario comercial que ofrecen, que se adecúa a las necesidades de los clientes. Supercor es el supermercado de El Corte Inglés y compite fundamentalmente, por medio de un precio asequible para el consumidor y mediante la oferta de una gran variedad de productos de calidad. Supercor exprés es también un supermercado de proximidad, pero más adaptado a los horarios de los clientes, de tal forma que abren un mayor número de horas al día y tienen un sistema de compra más ágil que el resto. Por último, Opencor se presenta como una tienda en la que se ofrecen productos de distintas categorías (perfumería, droguería, alimentación, libros etc.), todos los días del año y 18 horas al día. Así pues, su ventaja reside en los horarios de apertura que posee que permiten al consumidor comprar de acuerdo a su conveniencia.
- Supercor Stop& Go: este negocio surgió de un acuerdo con Repsol Comercial de Productos Petrolíferos. Goza de las ventajas de una estación de servicios, a la vez que ofrece la variedad y calidad de productos de El Corte Inglés.
- Sfera: es la cadena de moda de El Corte inglés. Busca ofrecer prendas y complementos para hombre mujer y niño, de la última moda, pero a un precio competitivo.
- Óptica 2000: negocio que consiste en la comercialización de las mejores marcas en productos de visión y de la prestación de servicios de audición y visión.
- Bricor: es la cadena de El Corte Inglés especializada en productos de bricolaje y decoración y que además ofrece servicios especializados de instalación, transporte, financiación etc.

- Viajes El Corte Inglés: es una filial de El Corte Inglés que se encarga de la gestión de viajes por medio de una atención personalizada al cliente. Es la empresa líder en el sector y actualmente posee oficinas en más de 11 países en el mundo, entre los que se encuentran: Francia, Italia, Estados Unidos o Uruguay.
- Tecnologías de Información y Comunicaciones: se encuentra integrada por la consultora tecnológica: Informática El Corte Inglés; Telecor, que se encarga de comercializar y prestar servicios de telecomunicaciones; Investrónica: se trata de una empresa mayorista de informática y telefonía que diseña, fabrica y comercializa estos productos e incluso posee una marca propia de ordenadores: Inves.
- Centro de Seguros y Servicios: negocio de El Corte Inglés especializado en la gestión de seguros y productos financieros de clientes en aseguradoras relevantes del mercado.
- Seguros El Corte Inglés: del mismo modo que Viajes El Corte Inglés, es una filial de la compañía. Es una compañía que ofrece seguros de todo tipo (de vida, de ahorro, de accidentes etc.) tanto a particulares como a empresas.
- Financiera El Corte Inglés: constituye la entidad de crédito de El Corte Inglés, encargada de gestionar las distintas formas de pago de los productos de la compañía, principalmente de la “Fórmula Personal de Pago” y de las tarjetas de compra de El Corte Inglés.