



GRADO EN COMERCIO.

TRABAJO FIN DE GRADO.

LA MARCA Y SU GESTIÓN. EL CASO DE “EL CORTE INGLÉS”.

MARÍA RODRÍGUEZ GAMALLO.

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, JULIO 2022**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021/2022

TRABAJO FIN DE GRADO

**LA MARCA Y SU GESTIÓN. EL CASO DE “EL
CORTE INGLÉS”.**

Trabajo presentado por: María Rodríguez Gamallo.

Tutor: Víctor Temprano García.

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2022.

AGRADECIMIENTOS.

A mi familia del erasmus, por acompañarme durante todo el proceso de este trabajo, en especial a mis compañeros de piso, Carlos, Adri y Carol, por sufrirlo conmigo como si fuese suyo.

A las personas que he conocido y me han acompañado durante esta etapa, tanto las que siguen haciéndolo como las que no, porque gracias a pedacitos de ellos me he convertido en la persona que soy hoy.

A mi persona, Andrea, por ser y estar, aunque en muchas ocasiones no fuese de manera física, pero siempre con el alma.

A mis amigas de toda la vida, por acompañarme, enseñarme y hacerme comprender lo que es el amor cuando te rodeas de las personas correctas.

Finalmente, a mi familia, en especial a mi madre, por confiar en mi cuando ni yo misma lo hacía y apoyarme en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

Índice.

AGRADECIMIENTOS.	3
ÍNDICE.	4
1. RESUMEN.	5
2. LA MARCA COMERCIAL.	7
2.1. Concepto de marca comercial.	7
2.2. Importancia del valor de marca comercial.	12
3. LA MARCA EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.	16
3.1. Creación de una marca.	16
3.2. La distribución comercial.	19
3.3. El Comercio Electrónico como distribución comercial.	22
3.4. La importancia de la marca en la distribución comercial y el e-commerce.	25
4. CASO EL CORTE INGLÉS.	27
4.1. Historia.	27
4.1. El Corte Inglés: Misión, visión y valores.	29
4.2. Identidad de marca de el Corte Inglés.	31
4.3. Arquitectura de marca de “El corte inglés.”	36
4.4. Decisiones sobre la cartera de Marcas de El Corte Inglés.	40
5. CONCLUSIONES.	48
6. ANEXOS.	50
7. BIBLIOGRAFÍA.	51

1. Resumen.

El Corte Inglés es una de las marcas más reconocidas en cuanto a distribución comercial en el mercado español desde el siglo pasado. Esta empresa ha conseguido posicionarse líder a pesar de las dificultades y los acontecimientos de los últimos años, teniendo que innovar rápidamente para poder mantenerse.

Los cambios en la distribución comercial y el comercio electrónico, han hecho que empresas como El Corte Inglés, tuvieran que dar un giro a su marca con nuevos proyectos y objetivos por delante para no quedarse atrás respecto de los competidores del mismo sector.

En el presente trabajo, se analizarán los conceptos de marca comercial, haciendo énfasis en la identidad de marca y todo lo que supone para las empresas y los consumidores.

También se desarrollará el concepto de distribución comercial, y se hablará del e-commerce, siendo la forma de comprar que, en los últimos años, debido a la situación sanitaria ha sido casi la única manera de poder adquirir productos.

Finalmente, se realizará un análisis de la marca “El Corte Inglés”, donde se verá en profundidad la empresa, sus valores, misión y visión; se analizará la identidad de marca de “El Corte Inglés”, la arquitectura de la marca y las decisiones que ha realizado la marca respecto de su cartera.

Palabras clave: marca, identidad de marca, consumidor, distribución comercial, El Corte Inglés.

El Corte Inglés is one of the most recognized brands in terms of commercial distribution in the Spanish market since the last century. This company has managed to position itself as a leader despite the difficulties and events of recent years, having to innovate quickly in order to maintain its position.

Changes in commercial distribution and e-commerce have meant that companies such as El Corte Inglés have had to turn their brand around with new projects and objectives in order not to fall behind their competitors in the same sector.

In this paper, we will analyze the concepts of commercial branding, emphasizing brand identity and all that it entails for companies and consumers.

The concept of commercial distribution will also be developed, and e-commerce will be discussed, being the way of buying which, in recent years, due to the health situation, has been almost the only way of being able to acquire products.

Finally, an analysis of the "El Corte Inglés" brand will be carried out, where the company, its values, mission and vision will be examined in depth; the brand identity of "El Corte Inglés" will be analyzed, as well as the brand architecture and the decisions that the brand has made with regard to its portfolio.

Keywords: brand, brand identity, consumer, retail distribution, El Corte Inglés.

2. La Marca Comercial.

2.1. Concepto de marca comercial.

Con la revolución industrial, surge el concepto que hoy conocemos como marca comercial, provocado por la creación de fábricas y la producción en masa de bienes, incitando a la necesidad de dar identidad al producto, otorgándoles un nombre, un logotipo y otra serie de cualidades, para poder ser distinguidos por los consumidores y el resto de competidores del mercado.

Según la American Marketing Association (AMA), una marca es un nombre, término, diseño, símbolo, o cualquier otra característica que identifica los bienes y servicios de un vendedor y los diferencia formalmente de su competencia. En definitiva, la marca se define como una serie de atributos tangibles e intangibles que se utilizan de manera que los consumidores y la competencia puedan relacionarla con un producto o servicio y que lo hacen único en el mercado. La cuestión de la marca se puede analizar desde dos perspectivas diferentes.

Primero, desde el punto de vista del consumidor. El consumidor utiliza la marca para diferenciar los productos desde una perspectiva intangible, ya que existen muchos productos con las mismas características, pero es la marca la que ayuda a identificar y generar una imagen hace que el consumidor se decante por un producto u otro. Los productos hoy en día son prácticamente indiferenciables, la marca hace que el consumidor, de una manera “emocional” y a la vez racional, quiera adquirir los bienes o servicios de una determinada empresa, ya que esta ha proporcionado una experiencia diferente con la que el cliente ha conseguido formar un vínculo con la marca. Es por esto que conseguir una marca reconocida y bien valorada sea algo tan importante en la actualidad.

La otra perspectiva que podemos reconocer es la de la empresa. La marca va hoy mucho más allá de la mera función identificadora con la que nació. Los avances tecnológicos han llevado a una homogenización de los productos que, junto con la globalización de los últimos tiempos, ha dado lugar al incremento de la competencia, haciendo necesaria para las empresas encontrar una auténtica forma de diferenciación que les permita ofrecer al mercado algo más allá que el simple producto (Portakalci y Kilic, 2016). Surge así la relevancia de los activos intangibles dentro de las empresas, entre los que se encuentra la marca.

Esta, ha pasado a ser un auténtico generador de valor dentro de las compañías capaz de contribuir a los resultados de la empresa. En este sentido, son numerosos los estudios (Aaker y Jacobson, 1994; Barth et al., 1998; Conchar et al., 2005; Kallapur y Kwan, 2004; Kevin y Sethurman, 1998; Simon y Sullivan, 1993, citados por Delgado, 2007) que demuestran la relación positiva existente entre la inversión en construcción de marca y el valor financiero de esa empresa. Esto ha generado una preocupación cada vez mayor de las empresas por invertir en la construcción de marca (Delgado, 2007), dejando esto de ser una opción para convertirse en un requisito esencial (Simmons, 2016).

Posicionar la marca en el mercado es un reto relevante para las empresas, ya que los clientes van a optar siempre por un producto o servicio de una marca que resulte mejor a la hora de satisfacer sus necesidades. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WOPI, p.5), las distintas funciones de una marca son (1) garantizar que los consumidores distingan los productos, (2) permitir que las empresas puedan diferenciar sus productos, (3) la marca como instrumento de comercialización y que permite proyectar la imagen y la reputación de una empresa, (4) pueden ser objeto de concesión de licencias y proporcionar una fuente directa de ingresos a través de royalties, (5) son importantes activos comerciales, (6) incitan a las empresas a invertir en el mantenimiento y/o la mejora de la calidad del producto, (7) pueden ser útiles para conseguir financiación.

La marca es mucho más que el atributo que permite la verbalización del producto, su identificación y su protección legal. Buena parte de los consumidores utilizan la marca como criterio de elección cuando esta posee una determinada connotación de calidad y una reputación específica. De hecho, las empresas imitan productos y servicios de sus competidores, pero no pueden copiar la marca, no sólo porque ésta esté registrada, sino porque tiene una serie de componentes intangibles que son difíciles de reproducir. (Munuera y Rodríguez, 2007)

Uno de los elementos más importantes de la marca es la identidad. Aaker (1996) la define como “el conjunto de asociaciones que la empresa aspira a crear o mantener y que constituyen la esencia y razón de ser de la marca, representando una auténtica promesa de la organización a los clientes.”

Según Jiménez et al. (2004) la identidad de marca es todo aquello que constituye los aspectos que sustentan a una marca, tanto en términos visuales como de experiencia y principios (valores, creencias, aptitudes...). En resumen, la identidad de marca determina la forma de ser, pensar y actuar de la marca.

Los objetivos principales de la identidad de marca son, crear una diferencia notable con respecto de sus competidores y posicionarse en primer lugar a la hora de hablar de productos entre los consumidores. La identidad de marca, por medio de un conjunto de elementos como los “signos, mensajes y productos”, crea un sentimiento de que existe un producto que se adapta a las necesidades y especificaciones que el consumidor necesita. Por ello, cuando más se extiende y más se diversifica la marca, mayor puede ser la sensación de los compradores de no estar ante la información derivada de un único emisor. Frente a la imagen de marca, la identidad es un concepto de emisión; se trata de especificar el sentido, el proyecto, la concepción de la propia marca. (Munuera y Rodríguez, 2007)

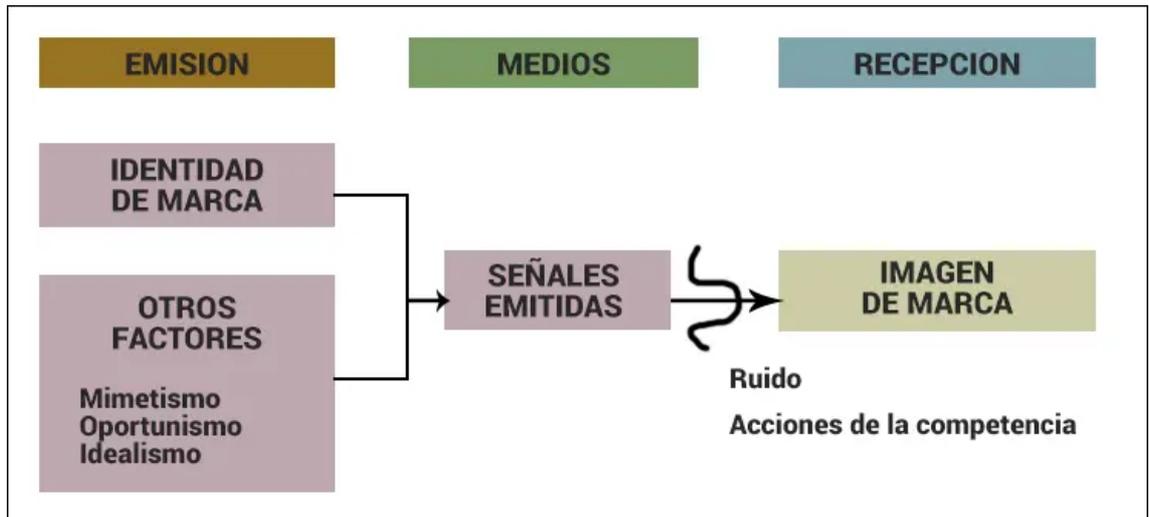
La identidad debe quedar así perfectamente reflejada en cada acción desarrollada por la empresa, pues es la que consigue cohesionar todos los mensajes enviados por la organización al otorgarles una razón de ser y un objetivo común (Kapferer, 2008). No obstante, parte de la literatura, plantea la necesidad de contar con una identidad constante, aunque flexible (da Silveira, Lages y Simoes, 2013). Así, como ejemplo, Interbrand (2007) propone aplicar el principio del 70/30, por el cual el 30% de la identidad debería ser flexible, con el fin de que la marca pueda adaptarse a los cambios del entorno y evolucionar, pero manteniéndose el otro 70% constante, de modo que el núcleo esencial de la identidad se mantenga estable. En línea con esta idea Gioia et al. (2000) que proponen un concepto de identidad de marca variable, sometido a revisiones y posibles replanteamientos por parte de la empresa si fuera necesario, para adaptarse a la demanda del entorno. No obstante, se sigue hablando de la necesidad de mantener invariable la parte esencial de la identidad. En cualquier caso, será únicamente a través de una identidad clara y consistente (Aaker, 1996; Kapferer, 2008), que se consiga llegar al consumidor con una propuesta única, formada por un conjunto de elementos fuertemente asociados, capaces de generar valor en él, ofreciéndoles una gran ventaja diferenciadora del resto y con ello, conseguir penetrar en la mente de los consumidores para que influya en la toma de decisiones. En la actualidad, esta es la única manera de construir una marca lo suficientemente notable y poderosa para poder desempeñar la actividad en un mercado competitivo. Ahora bien, no debemos olvidar que la identidad es aquello que la empresa trata de comunicar al mercado, pero que se va a ver afectado por toda una serie de factores externos que van a provocar que, en muchas ocasiones, lo que realmente llega al consumidor, no coincida con lo que la empresa pretendía (Orozco y Ferré, 2013).

La identidad representa un “yo privado” de la marca, que se comunica con los consumidores a través de sus distintos elementos. Sin embargo, los consumidores no tienen un conocimiento de forma directa de este “yo privado”, sino que lo que conocen es la parte visible que la marca quiere mostrarles, es decir, todos los elementos externos que, una vez interpretados, permiten generar en ellos una serie de impresiones y asociaciones (Schmitt y Simonson, 1998; Beristain, 2002). Es precisamente ese conjunto de asociaciones que se generan en la mente del consumidor lo que se conoce como imagen de marca (Kapferer, 2008).

La imagen de marca hace referencia a la forma en la que el público objetivo interpreta el conjunto de señales procedentes de las comunicaciones, los productos y los servicios en los que se utiliza la marca. En consecuencia, entendemos por imagen de marca la representación mental que el cliente tiene del conjunto de los atributos y beneficios del sentido, una síntesis hecha por el público de todas las señales emitidas por la marca (nombre, símbolos visuales, productos, publicidad). En el plano de la gestión de la empresa, la identidad procede de la imagen. (Munuera y Rodríguez, 2007).

Según Ostberg. (2007), la imagen de marca se puede definir entonces como el conjunto de asociaciones y representaciones que verdaderamente se generan en el consumidor, todo aquello que permanece en su mente, siendo el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla a raíz de las experiencias que éste ha tenido con la marca, tanto de forma directa como indirecta

Figura1: La identidad como concepto de emisión, la imagen de recepción.



Fuente: Munuera y Rodríguez (2007) p.345

Estamos por tanto ante dos conceptos estrechamente vinculados. Por un lado, la identidad de marca, que se ubica dentro de la empresa, y se constituye como el conjunto de asociaciones que la empresa quiere, mientras que, la imagen de marca, son las representaciones que surgen en la mente de los consumidores, situándose, fuera de la empresa

Estas percepciones son el resultado de toda una serie de factores, tanto externos como internos. Van más allá de la propia relación directa que ha mantenido el consumidor con los productos o servicios de la marca, viéndose condicionadas también por la exposición continua a publicidad o también a los comentarios que le pueden llegar de su círculo más cercano, los prejuicios generados en torno a ella, e incluso por posibles acciones de la competencia que hayan podido desprestigiar a la marca. Todo esto puede llegar a influir en la percepción del consumidor. (Orozco y Ferré, 2013).

Es por tanto un proceso de acumulación que no depende en exclusiva de lo que la propia empresa haya querido transmitir, sino que, como menciona Cerviño (2002), procede de dos fuentes: la identidad y el ruido¹. En definitiva, relacionando ambos conceptos, podríamos hablar de la identidad como el mensaje que se construye en el seno de la empresa y que ésta emite a los consumidores y de la imagen como la decodificación o interpretación que el consumidor hace de esos mensajes, que se va a ver alterada por factores externos, ajenos a la empresa, que

¹ **Ruido:** la notoriedad que puede llegar a causar una marca en el mercado, así también, en los consumidores.

hacen que en muchas ocasiones identidad e imagen de marca no coincidan, algo que debe tratar de abordar la empresa.

En la solidez y claridad de la identidad de marca y la forma de comunicarla está la clave del éxito para que la imagen de marca sea a su vez sólida y positiva y esté alineada con la identidad (Orozco y Ferré, 2013). Cuanto mayor sea la identificación entre identidad e imagen de marca, mayor será el éxito de la estrategia de la empresa, pues ésta conseguirá que el consumidor perciba aquello que buscaba transmitir.

2.2. Importancia del valor de marca comercial.

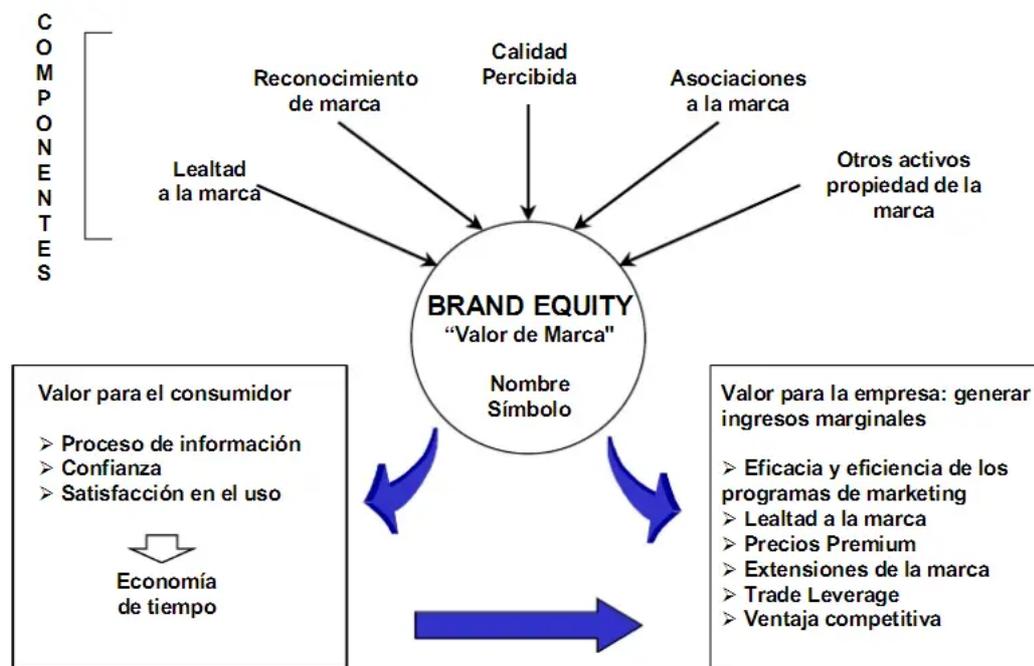
El valor de marca o también llamado Brand Equity es el valor añadido al producto o servicio por ser comercializado bajo una marca reconocida, ya que los consumidores perciben sus características de forma superior comparada con otros productos o servicios que puedan tener las mismas características, pero pertenezcan a diferentes marcas, o se comercialicen sin una marca.

Para Aaker (1991), el valor de marca o Brand Equity se define como “un conjunto de activos o pasivos vinculados necesariamente a la marca, su nombre y/o símbolo, que añaden o sustraen valor a los productos y/o servicios intercambiados a los clientes de una empresa.”

Ante la cuestión de la necesidad de medir el valor de marca, el Marketing Science Institute (MSI) resalta su utilidad para (1) guiar las estrategias de marketing de las empresas, (2) para lanzar una extensión de la marca, (3) para medir la efectividad de las decisiones de marketing, (4) para conocer la “salud” de la marca en relación con la de los competidores, así como, (5) para otorgar un valor financiero a la marca en balances y transacciones financieras (Ailawadi et al., 2003; De la Matinière, 2008). Gran parte del éxito de una marca depende del valor que aporta a los consumidores Aaker (1991), la mayoría de las teorías que tratan del valor de marca se centran en las percepciones, comportamientos y preferencias de los clientes. Para medir el valor de marca desde el punto de vista del consumidor, se pueden emplear una serie de métodos directos o indirectos. Mientras que los métodos directos son los que valoran la influencia del valor de marca en la respuesta y comportamiento del consumidor, los métodos indirectos analizan los orígenes o la fuente de estos valores (Bull et al., 2013). Por un lado, Aaker (1991) propone un modelo de medida del valor de marca que se centra en cinco variables o antecedentes, que serán diferentes dependiendo del servicio o producto y de la relación que tenga el cliente con la empresa. Las cinco variables del valor de marca

propuestas por Aaker (1991) son: (1) la lealtad, (2) el reconocimiento del nombre o la notoriedad, (3) la calidad percibida, (4) las asociaciones de marca o imagen de marca y, por último, (5) otros activos propiedad de la empresa como patentes, marcas registradas. A la medición y unión de estos cinco elementos, Aaker la denominó la teoría de Brand Equity (ver Figura 2)

Figura 2: Elementos del modelo de valor de marca.



Fuente: David Aaker, 1991

La lealtad hacia la marca es el primer elemento que Aaker (1991) incorpora a su teoría de Brand Equity, ya que es fundamental en su contribución al valor de marca. En el entorno competitivo actual, en el que la competencia es cada día mayor y la diferenciación de los productos se hace cada vez más difícil, es necesario crear una buena relación entre los consumidores y la empresa a largo plazo (Kotler y Keller, 2006; Kotler et al., 2008), por lo que la lealtad y la consecuente fidelidad a la marca es una de las prioridades de las compañías hoy en día.

Tal como señala Aaker (1991), si los clientes se ven afectados tan solo por el precio de venta del producto o por factores no relacionados con la marca, dicha marca tendrá poco valor asociado; mientras que, si le afectan elementos intangibles asociados a la marca, el valor de ésta se verá incrementado. Por tanto, la lealtad está unida a los resultados de la empresa, ya que cuando un cliente se vuelve fiel a la marca, los recursos destinados al marketing pueden disminuir (Yoo et al., 2000), ya que el cliente será más previsible y con el paso del tiempo la fidelidad hará la

relación más fuerte y fomentará la satisfacción de ambas partes (Kotler et al., 2008; Santesmases et al. 2011).

Sánchez-Franco et al. (2007) definen la notoriedad de marca como “la notoriedad del nombre de la marca es la capacidad que tiene un cliente para recordar o reconocer dicho nombre relacionándolo con una clase de productos”. Numerosos autores señalan, además, que las empresas deben tratar de conseguir la máxima asociación posible de la marca con el producto (Kotler y Keller, 2006; Kotler et al., 2008), pasando del total desconocimiento de la marca hasta, si es posible, la confusión entre el producto y la marca -como puede ser el ejemplo de Bimbo con el pan de molde -.

La literatura de marketing, con relación a esta variable, analiza dos tipos de notoriedad de marca. En primer lugar, trata la notoriedad espontánea, en la que la marca está presente en la mente del consumidor, que recuerda la marca sin necesidad de estímulos externos. Por otro lado, se encuentra la *notoriedad asistida*, en la que el consumidor reconoce la marca entre un conjunto de marcas sugeridas (Sánchez Franco et al., 2007)

Acorde con Aaker (1991) se puede definir la calidad percibida como “la percepción que el usuario tiene sobre la calidad o la superioridad de un producto o servicio respecto al propósito o intención con el que fue adquirido”. Dentro del concepto de calidad percibida, se detectan diferencias entre varias dimensiones de esta calidad. Distingue la calidad actual u objetiva, entendida como el nivel al cual el producto resulta superior al resto. También, se distingue la calidad basada en el producto, que son los múltiples atributos y servicios que se pueden añadir al producto. Y, por último, se trata la calidad de fabricación, que se basa en que el producto cumpla su objetivo de no tener ningún defecto. Un punto a destacar en esta variable es que es subjetiva, es decir, el valor que aporta la calidad percibida a la marca de un producto variará dependiendo del cliente. Por lo tanto, la calidad percibida no tiene por qué ser igual o coincidente a la calidad real de la marca (Barreiro et al., 2001).

La calidad aporta valor al consumidor y a la marca de diferentes maneras. A la hora de la decisión de compra, el simple hecho de que el cliente perciba una alta calidad en el producto puede influir para que se produzca la adquisición (Aaker, 1991). Además, la calidad percibida ayuda a posicionar la marca y diferenciarla del resto (Kotler et al., 2008); y por eso aparece la oportunidad de cargar un precio

primado², ya que el consumidor que perciba una alta calidad estaría dispuesto a pagar un precio mayor, y esto beneficia a la empresa y a la marca (Netemeyer et al., 2004).

Las asociaciones de marca, la imagen de marca y el posicionamiento están muy relacionados, y es otra de las variables que Aaker (1991) incorpora a su teoría sobre el valor de marca. La actual competencia del mercado ha llevado a las empresas a estudiar detenidamente la imagen de su marca para conseguir un buen posicionamiento en la mente de los consumidores (Kotler et al., 2008). Por tanto, la creación de asociaciones de marca en torno a atributos diferenciables del producto es una de las estrategias más comunes de diferenciación, mientras que las establecidas en torno a atributos físicos del producto son fáciles de copiar por la competencia con el paso del tiempo (Kotler et al., 2008).

Según Saavedra (2004), las asociaciones de marca se pueden definir como una serie de “emociones y percepciones que se vinculan al recuerdo de una marca, que ayudan al cliente a tomar la decisión de compra”. Dichas asociaciones pueden tener fuerza e intensidad, y éstas aumentarán si se basan en experiencias directas y propias o cuando existan más vínculos relacionados (Saavedra, 2004). Además, cuando un consumidor realiza una compra, comienzan las asociaciones, las cuales solo se encuentran en la mente del consumidor (Ortegón, 2011).

En resumen, el valor de marca desde la perspectiva del consumidor implica que las marcas son una fuente de información para los clientes potenciales. Permiten al consumidor identificar el producto o servicio con una marca en concreto. La marca está relacionada con un conjunto de atributos que desempeñan un papel fundamental en el proceso de compra. Las marcas también constituyen un importante valor, reportando la satisfacción en aquellos casos en los que el consumidor es un cliente leal. Se adquiere un determinado producto o servicio a consecuencia de su proceso de identificación con los valores intrínsecos de la marca.

El valor de la marca desde la perspectiva de la empresa, supone que la gestión óptima de una marca favorece la implementación de mayores márgenes de beneficio. Especialmente si se explotan todas las posibilidades que brinda el excedente del consumidor. La empresa que crea y gestiona el valor de la marca debe tener en cuenta que es posible sufrir determinadas barreras de entrada a los

² **Precio primado:** Se produce cuando el autónomo ostenta una posición de superioridad o sus productos ya están asociados a altas calidades que le permiten establecer precios más altos que la competencia.

competidores. Una situación muy habitual en aquellos casos que cuentan con un elevado valor de marca. (Aaker, 1991).

3. La marca en la distribución comercial.

3.1. Creación de una marca.

La construcción de marca o branding, hace referencia al intento y a la gestión de la empresa para crear, diseñar, implementar y rentabilizar un concepto de imagen y de producto, que responda a los valores y a los deseos de un segmento del mercado.

El término de branding es utilizado por Homs (2004), para describir todo lo relacionado con el desarrollo de las marcas, la generación del valor a través de éstas y la forma en que se consolida su identidad y su imagen.

Según Moon y Millison (2001), el branding o construcción de marca, es un proceso integrado que incluye la aplicación sistemática y consistente del diseño del producto o servicio, la historia, los medios de comunicación y la tecnología para conocer los comportamientos de compra y uso de los clientes durante todo el ciclo de vida de la satisfacción. Según Temporal y Lee (2003) existen tres tipos de branding que las empresas pueden necesitar, los cuales forman parte de una secuencia y pueden ser elegidos entre múltiples variaciones. Estos tres tipos son (1) branding del producto, (2) branding corporativo, (3) branding de casa o soporte.

La importancia de las marcas necesita de una inversión en branding ya que, a través de este, se pueden lograr muchas cosas a la vez, entre ellas posicionamiento, mantenimiento, recordación y reconocimiento (Moon y Millison, 2001).

El branding pretende crear armonía entre la marca (aquello que los clientes adquieren) y el valor (lo que vende la empresa), diferenciando la perspectiva de la empresa y el consumidor, centrándose en la relación de las partes con la marca.

La naturaleza multidisciplinar y heterogénea del branding ha generado cierta confusión en su dimensionamiento como objeto de estudio, algo que no ha permitido establecer unas bases comunes que faciliten su definición (Costa, 2013; Healey, 2009). Durante los últimos años, varios autores (Aaker, 1996; Kotler, 2000; Gobé, 2000; Pavitt, 2003; Martins, 2006; Ries y Trout, 2006) entre otros, se han dedicado a estudiar este tema, contribuyendo al desarrollo de los conceptos sobre el branding y su importancia en la gestión de la marca.

A medida que la comercialización se globaliza, el branding empieza a tratarse como un elemento clave. Según (Healey, 2009) “la marca es una promesa de satisfacción, una metáfora que actúa como un contrato no escrito entre el productor y el consumidor, el vendedor y el comprador, el contexto y quienes lo habitan, un espectáculo y el público que lo disfruta, un proceso en el cual gran parte del comportamiento del consumidor se guía por impulsos emocionales.”

El branding, por tanto, podríamos definirlo como el proceso del mercado donde se analiza todo lo que constituye la marca, explorando y sacando conclusiones que puedan utilizarse de manera productiva y beneficiosa. (Healey, 2009).

Según Costa (2003), el componente estético y su relación con los objetivos de la empresa, se encuentran proyectados en la identidad corporativa, siendo esta, el dominio de la comunicación simbólica de la identidad gráfica de la marca. Costa (2004) conceptualiza el principal componente diferenciador gráfico como un signo, describiendo que posee un sentido de comunicación icónico-lingüística.

El continuo cambio que se vive y las culturas muy diferenciadas que forman los diferentes segmentos del mercado generando que las marcas necesiten simbolizar significados importantes a través de lo que se quiere transmitir a los consumidores con el fin de obtener unas ganancias y un posicionamiento importante en el mercado.

El autor (Morris, 1986; Beuchot, 2004) plantea la semiótica³ desde un punto de vista del comportamiento, pero no siendo la única válida, adoptándola por ser la más ampliamente difundida y aceptable. Es por esto, que el público consiga identificarse de una forma tan intensa con iconos culturales y, hasta muchas veces, dependiendo de estos en el día a día. Los iconos son utilizados como referentes fundamentales en la sociedad, que continuamente aparecen en la vida cotidiana. La iconicidad es que la persona o las cosas son ampliamente consideradas como el símbolo más convincente de algunas ideas o el conjunto de valores que una sociedad considera relevante (Holt, 2003).

En el branding, (Healey, 2009) habla de una promesa de satisfacción; (Cape-lán, 2002) de los conceptos de marca a través de un modo de vida de las personas; (Velilla, 2010) de una estructura semiótica de las marcas; (Bautista, 2006) de una marca directa de incidir en el pensamiento de las personas; (Pellicer, 2011) de la

³ **Semiótica:** Ciencia que estudia los diferentes sistemas de signos que permiten la comunicación entre individuos, sus modos de producción, de funcionamiento y de recepción.

necesidad de estudiar una marca desde una perspectiva semiótica; (Holt, 2003) de cómo las cosas se consideran el símbolo más convincente de algunas ideas. En este sentido, es importante unir estas ideas y analizar lo que simboliza una marca al consumidor.

La esencia del branding es garantizar la calidad e influir en la percepción y las expectativas de los consumidores de una manera positiva y favorable. Sin embargo, cuando la marca no proporciona experiencias agradables para los consumidores, el efecto sobre la imagen de marca puede ser perjudicial.

En general, se tiene la creencia de que los consumidores compran productos de las marcas que son reconocidas en el mercado, con el fin de reducir el riesgo a la hora de consumirlas. En muchos casos, las personas deciden comprar ciertas marcas para poder tener un sentido de pertenencia (Selase et al., 2011). En este caso, la semiótica le da el sentido de comunicación a las marcas ya que estas, representan diferentes significados en el consumidor, encadenando un conjunto de situaciones de carácter positivo o negativo donde lo llevan a manejar los pensamientos con respecto de las marcas que se encuentra en el mercado, calificándolas desde una perspectiva muy personal.

En los últimos tiempos, la producción de productos se ha ido sustituyendo por una de símbolos. Precisamente la construcción de una marca comienza con los aspectos estéticos simbólicos o el nombre, los cuales deben ser trabajados de forma conjunta con profesionales cualificados en estos ámbitos. El diseño de marca se centra en determinar la parte "estética de la marca" en función de los valores de la empresa. En este sentido, Schmitt y Simonson (1998), definen los elementos estéticos como unos "atractivos indicadores y símbolos visuales o de otra naturaleza que representan a la empresa y a sus marcas de una forma que consiga llamar la atención de los consumidores mediante experiencias sensoriales". Cuando estas experiencias sensoriales se integran en la forma de vida de los consumidores, se logra transformar la marca como el paraguas bajo el que se comercializa un producto, a un soporte para comercializar un modo de vida (Capelán, 2004). Esta manera de operar ha estado presente en el mercado para funcionar sobre los consumidores con marcas como por ejemplo Apple, Amazon o Nike.

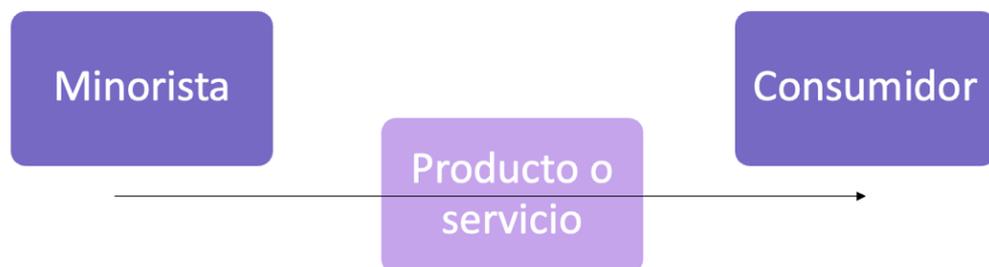
3.2. La distribución comercial.

La distribución comercial es la acción que se encarga de que la empresa y los consumidores estén conectados. Este concepto es definido de diferentes formas por distintos autores.

Según Ecured (2018), es la gestión de un amplio conjunto de acciones que se realizan para poder hacer llegar el producto al consumidor desde el productor. La distribución comercial también se define como una parte de la actividad comercial que puede llegar a tener importantes consecuencias en los ámbitos social y económico de países desarrollados. Además, se considera como un instrumento o variable de marketing al igual que el resto de elementos como son el precio, el producto y la promoción (Pedro Cuesta, 2016).

Desde una perspectiva económica, se puede definir a la distribución comercial como un eje que coordina los intercambios comerciales, mientras que, desde una perspectiva social, este concepto supone la generación de empleo (Miquel Peris et al., 2006).

Figura 3: El flujo de la distribución comercial.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución comercial aparece a consecuencia de la globalización y como una solución a las barreras geográficas, económicas y financieras entre el ofertante y el demandante. A través de los servicios que proporciona la distribución comercial, se ha conseguido afrontar las diferencias que existían entre los agentes que participan en las transacciones comerciales, el productor y el consumidor final.

Es por esto, que las organizaciones sustentan la venta de un producto de acuerdo con la calidad de este, a un precio que pueda ser competitivo en el mercado que opera y en un lugar accesible para el consumidor final. Además, se desarrollan un conjunto de actividades para estimular la compra del producto por parte del consumidor (Santesmases, 1999).

La producción y el consumo, son las acciones que sientan el inicio y el fin de la distribución comercial, generando una utilidad para el consumidor, y un servicio para la empresa (Cuesta Valiño, 2001).

Una buena estrategia de distribución, ayuda a conseguir una ventaja competitiva y una eficiencia en las estrategias de marketing, es por esto, que es necesario tener en cuenta estas variables (1) coste de la distribución, (2) las decisiones estratégicas, (3) la necesidad de utilizar la ayuda de otros miembros (4) la distribución como variable interrelacionada con el resto de componentes del marketing-mix (Pando; Aparicio y Zorrilla, 2015).

Respecto al canal de distribución, es como se define al medio por el que el producto consigue llegar al consumidor final desde el productor. Este proceso se conforma por un conjunto de personas o empresas que facilitan el movimiento del producto desde su lugar de origen al punto de destino. Estas personas u organizaciones ejercen como intermediarios que facilitan el flujo de bienes y servicios, formando a su vez, una cadena de valor del producto.

Las actividades que se realizan en un canal de distribución son las siguientes (Pando; Aparicio y Zorrilla, 2015), (1) transporte, (2) realizan actividades de “racionamiento”, adecuando la oferta a la demanda con distintos métodos como los lotes o las unidades de consumo, (3) almacenamiento y conservación del producto, (4) ofrece diferentes tipos de servicios adicionales que aumentan el valor del producto (5) financiación, (6) elevación del riesgo, (7) garantía y servicios postventa.

Estas actividades mencionadas, pueden ser ejecutadas por intermediarios, pero es la organización productora la que normalmente asume estas acciones de manera total, o parcialmente, con el propósito de reducir los intermediarios que interviene en el canal y para conseguir un mayor control sobre el producto.

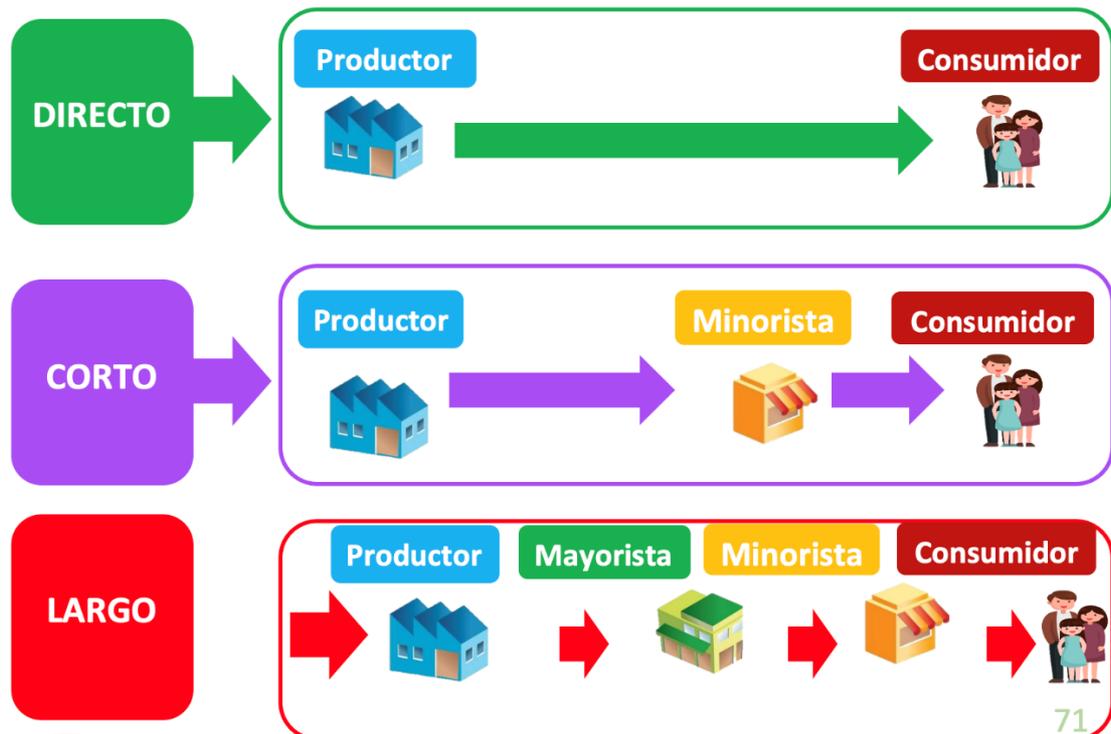
Un principio esencial en la distribución es que, las funciones no se pueden eliminar, pero sí pueden ser sustituidas por un agente distinto al que las realiza. En relación con esto, eliminar un intermediario no tiene por qué significar que la función que este desarrollaba tenga que desaparecer, sino que, en realidad, las funciones se redistribuyen entre los agentes que siguen participando en el canal (Pando; Aparicio y Zorrilla, 2015).

Las empresas pueden diseñar y modificar el canal de distribución de diferentes maneras según les convenga, pudiendo distribuir el mismo producto por diferentes canales. Sánchez Suarez (2004), clasifica la variedad de los distintos canales según (1) la longitud, que corresponde a los diferentes niveles de intermediarios, donde

podemos distinguir los diferentes canales según (a) canal directo, (b) canal indirecto corto, (c) canal indirecto largo; y (2) el grado de vinculación que existe entre los miembros del canal, clasificándolos en 3 grupos (a) Canal convencional o independiente, (b) sistema vertical, (c) sistema horizontal.

A día de hoy, la mayor parte de las organizaciones que tienen un gran tamaño, utilizan sistemas de distribución multicanal, donde las empresas incluyen dos o más canales distintos en la distribución para que el producto llegue de forma más fácil al consumidor final.

Figura 4: La longitud de los canales de distribución.



Fuente: YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wwQ9rfk3NoQ&t=1s>

La distribución comercial, precisa tomar una serie de decisiones de marketing estratégicas y otras de carácter funcional que hacen referencia al canal y a los agentes que participan en él (Gilsanz; Aparicio y Zorrilla, 2015).

Los principales intermediarios que encontramos en el canal son los mayoristas y los minoristas, también llamados detallistas, siendo estos unos agentes que crean diferentes estrategias de marketing. Estos, intentan crear ventajas con respecto de sus competidores y tienen la necesidad de adaptarse a los cambios y a las tendencias del mercado en todo momento.

En el contexto multicanal y digital en el que se encuentra el mercado en los últimos tiempos, la variedad de modelos de distribución que hay que los productos lleguen a los consumidores, tanto mayoristas como minoristas, no sólo es amplia, sino que se encuentra en una evolución constante (Gilsanz; Aparicio y Zorrilla, 2015).

3.3. El Comercio Electrónico como distribución comercial.

El comercio electrónico, también llamado e-commerce, trata de la comercialización y distribución de los diferentes productos del mercado mediante medios electrónicos como internet y otro tipo de redes informáticas (Calderón, 2014).

Originalmente, el término de comercio electrónico se aplicaba al conjunto de transacciones realizadas por medios electrónicos como el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), sin embargo, con la evolución de Internet y a creación del WWW (World Wide Web) a mediados de los 90, este término empezó a utilizarse para venta de productos a través de Internet (Varios autores, 2020).

En los últimos años, Internet se ha vuelto uno de los canales más cómodos y rentables en el que los consumidores pueden adquirir todo tipo de productos en cualquier momento y lugar.

Según Aparicio y Zorrilla (2015, p.127), “el comprador de hoy en día ya no solo tiene diferentes alternativas para realizar sus compras, sino que las puede simultanear. Ha pasado de ser multicanal a ser omnicanal⁴, en tanto que las fronteras entre el contexto virtual y el real han ido desapareciendo”.

Las personas actualmente están más conectadas que nunca. Con un smartphone o una Tablet, pueden encontrar cualquier tipo de información acerca de los productos, las marcas y empresas que desean, compartir sus propias experiencias en las redes sociales, acceder a una amplia oferta de productos y realizar un alto número de transacciones con un solo “click”.

Debido a esto, es mucha más gente la que prefiere realizar sus compras online por la sencillez y rapidez que esto supone. El comercio electrónico cada día se extiende a más productos, pudiendo adquirir casi todo tipo de bienes y servicios vía

⁴ **Omnicanal**: estrategia de marketing que busca ofrecer una experiencia única interconectada a los consumidores a través del diálogo y la alineación de canales online y offline, es decir, los canales están diseñados y conectados para cooperar entre sí.

online, de hecho, es una realidad que hay artículos que prácticamente sólo son adquiridas de forma remota, como es la música, o los vuelos.

Figura 5: Productos más vendidos vía online en la UE.



Fuente: Statista 2015.

Se puede observar (Figura 7) los productos que los ciudadanos de la Unión Europea han adquirido vía online. Las categorías de moda, viajes, productos del hogar y ocio son las más vendidas mediante este canal.

Es cada vez más frecuente, que los minoristas opten por esta nueva forma de distribución ya que las posibilidades de crecimiento en nuevos mercados son mucho más altas que en un mercado tradicional.

No todos los agentes que operan en el mercado, están capacitados para ofrecer un servicio integrado de forma online y offline. Pero, con la aparición de la omnicanalidad, muchas empresas tienen que adaptarse a las nuevas tendencias y situaciones que han ido apareciendo con la evolución del mercado (Aparicio y Zorrilla, 2015).

Es por esto, que tanto para las empresas y los distribuidores, así como también para los consumidores, el comercio electrónico ofrece una serie de ventajas, pero a la vez algunos inconvenientes.

Las empresas han tenido un crecimiento paulatino en la web, consiguiendo una notable reducción de los costes y pudiendo adaptarse de forma más rápida a las condiciones del mercado. Gracias a la presencia de la empresa en el mundo online, se pueden crear infinidad de relaciones a cualquier hora del día durante las 24 horas, incrementando así el público objetivo y los futuros clientes potenciales y favoreciendo la fidelización de estos. Por otra parte, con el comercio electrónico, las organizaciones han conseguido una mayor optimización en el ámbito logístico, siendo una parte muy importante para la mayoría de las empresas.

Pero no todas las empresas están a favor de este nuevo sistema, sino que algunas rechazan la idea de integrar el comercio electrónico a las estrategias comerciales, ya bien por el desconocimiento y la desconfianza que surge ya que muchas empresas pueden llegar a creer que los bienes o servicios que ofrecen, no son aptos para ser vendidos en Internet y directamente descartan este canal.

Los consumidores han ido evolucionando a gran velocidad, teniendo ahora a su disposición más herramientas que facilitan sus compras online, decantándose, esta parte del mercado, en la compra a distancia. A muchos de estos, les parece la forma más cómoda de realizar compras, ahorrando en muchas ocasiones, tiempo y dinero, ya que, en muchas ocasiones, es sólo vía online donde se pueden encontrar ofertas exclusivas o mayor variedad de productos que en una tienda física.

Pero es verdad que existe parte de la población, que esta forma de consumo no es de su agrado, ya que muchas personas sienten la falta de confianza por el hecho de tener que proporcionar sus datos a la hora de comprar con una tarjeta de crédito o cualquier otro dato personal. En otros casos, esta desconfianza aparece con otros aspectos cómo, por ejemplo, que las características del producto no sean las esperadas, no poder tocar el producto o probarlo, la posibilidad de no recibirlo, etc.

3.4. La importancia de la marca en la distribución comercial y el e-commerce.

Como se ha podido ver en los apartados anteriores, la marca, al igual que la distribución comercial son dos puntos clave para generar valor a una empresa.

La identidad de marca es definida por Aaker (1996) como “el conjunto de asociaciones que la empresa aspira a crear o mantener y que constituyen la esencia y razón de ser de la marca, representando una auténtica promesa de la organización a los clientes.” La distribución comercial, en cambio, es la acción que se encarga de que la empresa y los consumidores estén conectados. Estos dos conceptos son intangibles, pero uno es más objetivo que el otro, ya que, aunque se pretenda conseguir una identidad de marca específica, no se puede penetrar en la mente del consumidor. En cambio, en la distribución comercial se pueden realizar todos los esfuerzos posibles para que esta proporcione un servicio de calidad que pueda actuar de manera positiva en los clientes.

Es, por tanto, que la distribución comercial pertenece a la identidad de marca ya que también genera un tipo de valor a los consumidores, y muchas veces, es una parte importante a la hora de elegir los productos de una marca u otra.

En la distribución comercial, existe un concepto llamado marca de distribuidor. Como se ha mencionado en apartados anteriores, las empresas pueden tener su propia red de distribución o contratar a empresas externas para ello.

La marca de distribuidor se define como los productos que se venden bajo la marca del que los vende, pudiendo coincidir con el nombre de la empresa o simplemente ser un nombre que el vendedor utiliza para productos que se venden en sus tiendas (Private Label Manufacturer Association, citado por Miquel-Romero et al., 2013), siendo el mismo minorista el que realiza las actividades de marketing (Puelles P. et al., 2011).

En las marcas de distribuidor se pueden diferenciar dos tipos: (1) las marcas cadena, que coinciden con el nombre del establecimiento; y (2) las marcas privadas, siendo las que tienen un nombre diferente al del establecimiento, por ejemplo, Mercadona con Hacendado. Las marcas privadas también pueden estar protegidas por el nombre de la empresa, como por ejemplo Emidio Tucci de El Corte Inglés.

Con el origen del comercio electrónico, también conocido como e-commerce, la distribución comercial ha aumentado a niveles que los consumidores en muchas ocasiones eligen la marca por como realizan la distribución antes que por los mismos atributos del producto. Es por esto que las marcas de distribuidor, todavía no han conseguido hacerse un hueco en el comercio electrónico, ya que la mayoría de los consumidores, prefiere adquirir marcas de fabricante porque conoce sus atributos o puede informarse de forma más fácil que con la marca de distribuidor.

La marca de distribuidor siempre ha sido vista como una marca inferior y de peor calidad que las marcas de fabricante, y aunque poco a poco eso va cambiando, todavía los consumidores no están dispuestos a adquirir estos productos si no es en el propio establecimiento.

Es por esto, que la marca de distribuidor, para conseguir dar el paso y ser reconocidas al igual que las marcas de fabricante, deberían desarrollar una identidad de marca fuerte para poder llegar a los consumidores con unas características distintas al resto del mercado.

4. Caso El Corte Inglés.

4.1. Historia.

La historia del Corte Inglés es el origen de los grandes almacenes en España. La aparición de este modelo de negocio en España se produce cuando César Rodríguez y José Fernández Rodríguez, regresan de Cuba para fundar dos de los mayores negocios del siglo XX en nuestro país, El Corte Inglés y Galerías Preciados. Estos dos grandes almacenes revolucionaron el comercio español mediante la introducción de novedosas actuaciones comerciales, tales como las rebajas. Así, El Corte Inglés transformó la proposición de valor del comercio minorista, incrementando la relación calidad-precio de sus productos, para posicionar su marca como una marca de calidad en la mente de los consumidores.

En el 1936, César Rodríguez adquiere una sastrería llamada El Corte Inglés, situada en la calle Preciados de Madrid, con esquina a las calles Carmen y Rompelanzas, donde se incorpora Ramón Areces como encargado en 1936. En 1966 Ramón Areces alcanza la presidencia de El Corte Inglés, e impulsa una estrategia de alta expansión territorial de la compañía, dejando atrás a Galerías Preciados, su principal competidor.

En 1989, fallece Ramón Areces, cobrando relevancia la Fundación Areces que actualmente sigue siendo un pilar fundamental del grupo. Después del fallecimiento del fundador de El Corte Inglés, Isidoro Álvarez toma el relevo de la presidencia, dedicando su vida al funcionamiento de los grandes almacenes. Sus principales aportaciones al negocio fueron la diversificación de la compañía para incluir el negocio de los hipermercados (creando la división de los supermercados Opencor y Supercor, que complementan a Hipercor), las agencias de viaje y el de seguros y servicios tecnológicos. Además, apareció Sfera, una cadena de moda juvenil y se produjo la compra de Galerías Preciados en 1995.

La evolución del Corte Inglés en el siglo XX, estuvo caracterizada por las principales estrategias: (1) el desarrollo de una estrategia centrada en la diversificación, (2) la creación de un grupo de compañías que compartía activos y dirección, y (3) la creación de una Fundación que funciona como un pilar esencial de la compañía y que desempeña un papel fundamental en la economía y la sociedad española (Campos, 2015).

La primera década del siglo XXI se caracterizó por una serie de acontecimientos como la compra de varios centros Carrefour además de los centros

Marks & Spencer después del cese de su actividad en España, para instalar hipermercados Hipercor y otros como supermercados Supercor.

Además, el grupo decide ampliar su actividad al exterior, abriendo su primer gran almacén en Portugal. También, en 2006, compraron la sociedad Ason Inmobiliaria, propietaria del 20% de Torre Picasso y del edificio Windsor, que más tarde este fue reformado para convertirse en uno de los almacenes más grandes del Grupo El Corte Inglés, abriendo sus puertas en 2010 y que unieron a El Corte Inglés de la Castellana.

Durante la crisis del 2008, se implantaron una serie de medidas para adaptarse al contexto económico español, realizando bajadas de precios en muchos de sus productos. Según Víctor del Pozo, director de compras y alimentación en aquel momento, se buscaba añadir al enfoque de la compañía el “surtido, calidad y servicio” en el del precio. Esto, era una estrategia comercial con el fin de lograr una ventaja competitiva con respecto al resto de empresas del mercado, ya que buscaban adaptarse a la situación de escasez económica que imperaba en las economías familiares.

En 2011, se empiezan a introducir nuevos servicios como el Gourmet Experience o el Espacio de Salud y Belleza, dando un nuevo y amplio enfoque al modelo de negocio del grupo.

En 2014, falleció Isidoro Álvarez, siendo sustituido por Dimas Gimeno Álvarez, que duró poco menos de 4 años, siendo en 2018 sustituido por Jesús Nuño de la Rosa.

En julio de 2019 y hasta la actualidad, se nombra presidenta del grupo a Marta Álvarez, la cual se enfrentó a la difícil situación provocada por la pandemia del COVID-19.

En el año 2020, con la situación sanitaria de la pandemia, El Corte Inglés tuvo que detener parte de la actividad de la compañía, aprovechando este periodo para adaptarse e innovar, con objeto de incrementar sus posibilidades para hacer de crecimiento y desarrollo en diferentes áreas de la empresa, evolucionando a un modelo más cercano a la digitalización y la omnicanalidad, la diversificación y la sostenibilidad (El Corte Inglés, 2021). Es ahí, donde surgió la idea de crear una nueva app y una tarifa plana, llamada El Corte Inglés Plus. Esto cambió la manera de relacionarse con los clientes, abriendo camino a una experiencia personalizada de manera digital. A consecuencia de la situación sanitaria, también se constituyó SICOR, “una compañía de servicios integrales que abarca diversas actividades,

desde la seguridad y las alarmas para el hogar, a la limpieza y el mantenimiento entre muchas otras” (El Corte Inglés, 2021).

4.1. El Corte Inglés: Misión, visión y valores.

La misión según el Corte Inglés es “generar a la sociedad que nos rodea: (1) crecimiento, (2) riqueza y (3) empleo, a través de la búsqueda de la plena satisfacción de nuestros clientes en cada proyecto.”

El Corte Inglés, define la visión de su empresa como “ser un referente en soluciones técnicas, en la gestión profesionalizada y en la calidad de la ejecución de proyectos. El cliente es el eje sobre el que giran todas nuestras decisiones y actuaciones.”

La Responsabilidad Social de El Corte Inglés forma parte de su estrategia de gestión desde el 2017 y, desde el inicio, lo señala como un elemento de competitividad y una característica fundamental en la política de desarrollo. El Corte Inglés, ha desarrollado el plan llamado Plan Director de Sostenibilidad y RSC 2021-2025, enfocado en la sostenibilidad como una de las principales estrategias ante el futuro, sobre el que se establece un plan de recuperación económica, tanto en la Unión Europea como en España. Este plan tiene como referencia el Pacto Verde Europeo y su objetivo de neutralidad en carbono en 2050, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible definido por las Naciones Unidas para el 2030 y el horizonte de los Acuerdos de París contra el Cambio Climático en 2050 (El Corte Inglés, 2021)

“Este plan responde a una escucha activa a los grupos de interés, para así poder dar una respuesta a las expectativas de los mismos, llevando a cabo el proceso desde dentro hacia fuera, empezando por los propios empleados y con una atención prioritaria a los clientes, que por extensión se traslada también a la sociedad en general, la cadena de valor y el medio ambiente” (El Corte Inglés, 2021)
El plan en sí se estructura de la siguiente manera:

- **Producción y Consumo Responsables:** focaliza la actividad en la cadena de suministro, guiando a los proveedores para conseguir una producción responsable. También está orientada al cliente, impulsando actividades de consumo responsable y dando visibilidad al sello “Responsablemente” que el grupo lanzó en 2018 (El Corte Inglés, 2021).
- **Digitalización Verde:** Una de las características principales del Grupo es la continua la innovación, encontrándola en todos los ámbitos. El propósito de El Corte Inglés es conseguir ser un Grupo 100% digital, consiguiéndolo poco a poco, con el

objetivo de ahorrar materiales, energía y reducir la huella de carbono (El Corte Inglés, 2021).

- **Acción por el clima:** eje transversal alineado con el ODS 13⁵, con el objetivo de minimizar la huella ambiental que provoca la actividad del Grupo, llevando a cabo diferentes actividades, destacando la certificación AENOR Residuo Cero (El Corte Inglés, 2021).
- **Cultura Corporativa, Igualdad, Diversidad y Compromiso Social:** La Cultura Corporativa, basada en la igualdad y diversidad y su apuesta por el compromiso social, forma parte del eje social. La cercanía con la sociedad forma parte de la cultura de la empresa (El Corte Inglés, 2021).
- **Buen Gobierno Corporativo:** un buen gobierno corporativo protege al resto de ejes gracias a la estructura de sostenibilidad y RSC, además de aplicando sus políticas a las líneas de actuación del Grupo (El Corte Inglés, 2021).

El Corte Inglés forma parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios todos los principios éticos y de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y contra la corrupción que integran este código internacional (El Corte Inglés, 2021)

⁵ ODS 13: Objetivo de Desarrollo Sostenible 13.

Figura 6: Ejes estratégicos vinculados a los objetivos de desarrollo sostenible.



Fuente: Marco normativo de referencia para la financiación vinculada a la sostenibilidad de El Corte Inglés.

El Corte Inglés define sus valores a través del compromiso con los consumidores mediante los principios básicos, que definen el modelo de negocio y establecen una relación con el consumidor. Los principios básicos que ha ido estableciendo el Grupo a lo largo de su de su trayectoria son (1) ética y responsabilidad, con el fin de generar confianza y reforzar la reputación del Grupo; (2) garantía y servicio, ofreciendo al consumidor una oferta amplia de productos de calidad con unas garantías y un servicio que permiten el crecimiento de la empresa; (3) relación y vinculación y (5) compromiso medioambiental.

4.2. Identidad de marca de el Corte Inglés.

Aaker (1996), identifica diferentes aspectos de la marca como (1) la identidad de marca, (2) la proposición de valor de una marca, (3) el valor de una marca, (4) la personalidad de la marca y (5) el posicionamiento de la marca. Estos conceptos junto con los de otros autores, son los necesarios para realizar un análisis completo sobre la marca El Corte Inglés.

Como se ha visto anteriormente, la **identidad** de marca determina la forma de ser, pensar y actuar de la marca, siendo el conjunto de elementos que una empresa pretende crear o mantener. La identidad de marca, tiene que ayudar a establecer unos vínculos entre la marca y el consumidor, creando una proposición de valor con una serie de elementos prácticos, emotivos y de expresión.

Según los modelos de identidad de una marca de Aaker (1996), existen dos maneras para realizar un análisis de identidad de una marca. Por una parte, se pueden utilizar un conjunto de elementos como (1) el producto, (2) la organización, (3) la persona y (4) el símbolo; mientras que, por otra parte, se puede emplear los dos elementos que tienen las marcas según Aaker (1996): (1) la identidad central y (2) la identidad extendida.

Se identifica la identidad central de la marca, también conocida como el conjunto de componentes que crean la esencia no perecedera de la marca, en el caso de El Corte Inglés a: (1) el concepto de gran superficie, (2) la tradición, (3) España, (4) marcas de calidad, (5) la amplia diversidad de oferta que ofrece y (6) el símbolo del triángulo verde.

Figura 7: Logo de El Corte Inglés.



Fuente: El Corte Inglés.

Curiosamente, más que el triángulo verde, lo que ha empleado el Corte Inglés para extender su marca a otros negocios ha sido la partícula COR. Es así como surgieron Hipercor y Supercor. Más tarde, con el tiempo, el grupo Corte Inglés ha ido incrementando la cartera de marca en su actividad.

Respecto a la identidad extendida, definida como los elementos que dan “textura”, es decir, que relacionamos con los componentes la empresa y que completan a la identidad central de la marca, se encuentran algunos ejemplos como (1) el uniforme del personal y el buen trato del mismo, (2) los supermercados, (3) la sección de electrónica, (4) la amplia variedad de moda, (5) los viajes.

Siguiendo con el modelo de Aaker (1996), el segundo elemento que se analiza es la **proposición de valor**. Este engloba tres elementos clave (1) los elementos funcionales, (2) los elementos emocionales y (3) los elementos de expresión.

En el caso del Corte Inglés identificamos estos elementos, correspondiendo a los elementos funcionales la oferta de una gran variedad de productos, la calidad, el servicio que ofrece la empresa a sus clientes, además de ofrecer una especialización y una garantía considerables. En cuanto a los elementos emocionales, El Corte Inglés destaca sobre sus competidores ya que, al ser un gran almacén, dispone de un amplio surtido de calidad para que el cliente pueda llegar a desarrollar diferentes sentimientos de sencillez, comodidad, y satisfacción.

Por último, El Corte Inglés cuenta con unos elementos propios de expresión, cómo, por ejemplo, acudir a un establecimiento de El Corte Inglés y sentir que el producto que buscas vas a conseguirlo en el momento en el que lo quieres, con la calidad y la garantía buscada.

El tercer elemento que encontramos según el modelo de Aaker (1996) es el **valor de marca**. Como se ha definido anteriormente, se define como es el valor añadido al producto o servicio por ser comercializado bajo una marca reconocida, ya que los consumidores perciben sus características de forma superior comparada con otros productos o servicios que puedan tener las mismas características, pero pertenezcan a diferentes marcas, o se comercialicen sin una marca. Las cinco variables del valor de marca propuestas por Aaker (1991) son: (1) *la lealtad de marca*, (2) *el reconocimiento del nombre o la notoriedad*, (3) *la calidad percibida*, (4) *las asociaciones de marca o imagen de marca* y, por último, (5) *otros activos*.

Respecto a la *lealtad de marca*, en el caso de El Corte Inglés se considera a los consumidores como clientes fieles en determinados tipos de productos que adquieren en los diferentes establecimientos del grupo por la calidad que estos tienen. Los clientes más fieles a la marca son aquellos que tienen mayor edad, la razón de esto es que además de encontrar todo tipo de productos en sus locales, se trata de una empresa con un largo recorrido y tradición en la sociedad española, ofreciendo a sus clientes productos de cualquier marca, de buena calidad a buen precio.

La marca también cuenta con diferentes políticas que crean fidelización, como la tarjeta de El Corte Inglés, que ofrece una serie de ventajas sobre todo financieras como elegir entre distintas maneras de pagar las compras con aplazamiento y sin intereses, recibir un beneficio del 4% al realizar pagos en

gasolineras como Repsol, Campsa o Petronor, o promociones exclusivas sólo para los clientes que posean esta tarjeta, entre muchas otras.

El *reconocimiento de marca* se entiende como la presencia de una marca en la mente del consumidor. En este aspecto, El Corte Inglés cuenta con una alta presencia en el público objetivo, siendo este la población española, ya que todo español es capaz de reconocer la marca por la presencia que esta tiene. Esto es gracias a la presencia que tiene en las grandes ciudades del país, además de sus campañas publicitarias como “La vuelta cole con El Corte Inglés”, una de las más conocidas.

Figura 8: Portada del catálogo de El Corte Inglés “La vuelta al cole”



Fuente: Página de El Corte Inglés.

Siguiendo con el valor de marca, en el modelo de Aaker (1991) se encuentra la *calidad percibida*. En el caso de El Corte Inglés este es un factor muy importante ya que es una marca que destaca, sobre todo, por la calidad de todos sus productos. Al ser un gran almacén, alberga una amplia variedad de productos de diferentes marcas y categorías, con resultados positivos percibidos por los clientes.

En penúltimo lugar, se encuentra la *asociación de marca*, en donde podemos mencionar que, para el caso de El Corte Inglés, las palabras que asociamos con la marca pueden ser “familiar, cercanía, variedad, calidad, ilusión...”

Finalmente, identificamos en *otros activos* que añaden valor a la marca se encuentran (1) el logo (Figura 6), (2) el packaging, o (3) la ubicación.

Respecto al modelo de Aaker (1996), encontramos la personalidad de marca. Según la teoría de Gestalt⁶, la personalidad de una marca se crea en la mente del consumidor distinguiendo sus pensamientos en los que se encuentran basados (1) en la razón o (2) en los sentimientos. En 1997, su hija Jennifer Aaker, valida una escala de factores que componen y valoran la personalidad de la marca, siendo estos tales como (1) sinceridad, (2) excitación, (3) competencias, (4) sofisticación, (5) robustez de la marca.

En el caso del Corte Inglés y siguiendo con el modelo de Gestalt, los pensamientos basados en la razón se centran en la calidad de todos sus productos, además del amplio surtido de las diferentes marcas que ofrece el Grupo en sus establecimientos.

En cambio, los pensamientos basados en los sentimientos se encuentran, por ejemplo, el servicio que ofrece el Grupo a sus clientes en todos los ámbitos, el trato personal del personal, etc.

Por último, identificamos el **posicionamiento de la marca**, que, según Aaker (1996) “es la parte de una marca que debe ser activamente comunicada al público objetivo, con el fin de transmitir y crear una ventaja competitiva.” En el caso de el Corte Inglés, el posicionamiento de la marca se ha realizado a través de la difusión de su identidad en cuanto a productos de calidad, comunicando mediante diferentes medios, al público objetivo, la población española, con el objetivo de tener una ventaja competitiva respecto del resto de competidores del mercado, siendo esta la amplia variedad de productos de diferentes categorías, con una buena relación calidad-precio, con el servicio característico de la marca en cuanto a una atención personalizada y el resto de servicios enfocados únicamente en los consumidores (El Corte Inglés, 2021)

En conclusión, El Corte Inglés es considerado según el modelo de Aaker (1996) como una marca fuerte permitiéndole generar valor para la empresa y el consumidor y conseguir mantenerla en el tiempo. En el análisis de Interbrand (2021), El Corte Inglés se encuentra entre las veinte mejores marcas españolas, concretamente en el puesto número trece (Figura 8).

⁶ **Teoría de Gestalt:** esta ley estudia como nuestra mente, mediante una serie de principios básicos, analiza los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales o de la memoria. Esta teoría demuestra que nuestro cerebro va a intentar simplificar y organizar imágenes complejas, es por esto que se utiliza para el diseño de marca.

Figura 9: Ranking de Interbrand de las mejores marcas españolas 2021.

Ranking	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Mejores Marcas Españolas 2021	ZARA	M	Santander	BBVA	CaixaBank	REPSOL	MERCADONA	IBERDROLA	Massimo Dutti	Bershka
	€ 11.842M ↓ -21%	€ 8.500M ↓ -21%	€ 8.139M ↑ +9%	€ 4.772M ↓ -3%	€ 1.948M ↑ +43%	€ 1.846M ↑ +12%	€ 1.692M ↑ +28%	€ 1.372M ↑ +19%	€ 1.212M ↓ -6%	€ 1.096M ↓ -15%
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	MAPFRE	PROSEGUR	El Corte Inglés	Matou	Real Madrid	Naturgy	Sabadell	SEAT	LOEWE	endesa
	€ 1.015M ↑ +9%	€ 747M ↓ -7%	€ 657M ↓ -22%	€ 626M ↓ -23%	€ 602M ↑ +12%	€ 552M ↑ +6%	€ 483M ↓ -7%	€ 407M ↑ +8%	€ 386M ↓ -6%	€ 363M ↑ +17%
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	FC BARCELONA	bankinter.	MUTUALIENSA	IBERIA	Damm	Estrella Galicia	Gacciona	Dio	Cruzcampo	Sanitas
	€ 362M ↓ -28%	€ 329M ↓ -2%	€ 286M ↑ +9%	€ 244M ↓ -23%	€ 233M ↓ -20%	€ 230M ↓ -25%	€ 217M Nueva entrada	€ 215M ↓ -25%	€ 215M ↓ -38%	€ 202M Nueva entrada

Fuente: Interbrand 2021

Sin embargo, el modelo de Aaker tiene limitaciones. Algunos autores lo critican ya que consideran que no existe una distinción entre la perspectiva del consumidor y la de la empresa a la hora de analizar el valor de marca, impidiendo saber cuál ha sido su evolución. Shocker (1993) crítica este modelo por razones parecidas, ya que sostiene que sus elementos tienen importancia de cara al exterior, pero no se aprecia ninguna interrelación entre ambas perspectivas, de manera que no aportan información a la hora de crear valor para la marca ni de las consecuencias de esto.

4.3. Arquitectura de marca de “El corte inglés.”

La arquitectura de marca es el método por el cual una empresa estructura y relaciona las diferentes marcas que existen dentro de la organización. Las marcas, aparecen en la estructura de una empresa dependiendo de las características del producto y del mercado en el que opera, pudiendo encontrarnos productos que satisfacen necesidades específicas o productos homogéneos sin ningún tipo de función extraordinaria (Rajagopal y Sánchez, 2004).

Para el diseño de la arquitectura de marca de una empresa, un punto clave es sentar las bases sobre las que tomar decisiones estratégicas en los distintos niveles, en las líneas de negocio y en el alcance geográfico. Las decisiones tomadas estarán centradas en el posicionamiento y la coordinación de las diferentes marcas en el mercado. Los factores clave a la hora de seleccionar una estructura son el tipo de empresa, las características de los productos y la estrategia que se tiene en el mercado. Esta elección se coordinará con la de años anteriores y el gestor de la cartera de marcas tendrá que lidiar con el aumento de costes, el alcance

de la cartera o aprovechar de forma beneficiosa las economías de escala. Es por esto, que se puede caracterizar la arquitectura de marcas por su dinamismo (Douglas et al., 2001).

Según Aaker y Joachimsthaler (2000), se puede hacer una clasificación en función de la estrategia que una empresa puede llevar a cabo y las razones por las que se elige un tipo u otro.

La primera es la conocida como “Branded house” o marca única, caracterizada porque la marca principal tiene un papel dominante respecto a las demás, considerando a las demás como marcas secundarias. En este tipo de arquitectura de marca, se dice que la marca principal actúa como un paraguas en el que se incluyen bajo este el resto de marcas de una cartera. Esta estrategia ha sido utilizada por grandes multinacionales con el fin de transmitir a los clientes y al mercado transparencia y para mejorar el apalancamiento, favoreciendo el que todas las marcas consigan alcanzar una mayor veracidad. Esto afecta tanto a los consumidores como a los empresarios, ya que conservar la imagen de una marca principal es más sencillo y puede afectar de manera positiva al resto de marcas de la cartera.

Como mencionan Aaker y Joachimsthaler (2000), lanzar nuevas marcas con este tipo de arquitectura es más fiable ya que los consumidores pueden tener ciertas expectativas respecto a los principios y valores que pueden encontrar. Un ejemplo de esto puede ser FedEx, en el que aparece la marca principal en el resto de marcas.

Figura 10: FedEx como Branded House



Fuente: <https://www.adaki.com/es/blog/branding-hablemos-de-arquitectura-de-marca/>

El segundo tipo son las llamadas “Endorsed Brands” o marca respaldada, donde encontramos marcas independientes pero que se encuentran protegidas bajo una marca principal. Las ventajas que este modelo tiene es que ya existe un tipo de

credibilidad en los consumidores, aportada por la marca principal, o una promesa de satisfacción respecto a calidad. Esto provoca que, a la hora de lanzar nuevas marcas, al estar respaldado por una marca principal ya conocida en el mercado, los consumidores puedan conocer los productos de una manera más rápida y eficaz.

En las “Endorsed Brands” se encuentra una variación en la que la marca principal aparece de forma representativa mediante logotipos o slogans conocidos por los consumidores para aportar unas garantías. Esta variación es efectiva cuando existen una serie de condiciones como la aparición del logotipo en productos o promociones en una misma gama o la simbología sin necesidad de ser mencionada. Por ejemplo, Nestlé podría considerarse como una marca respaldada.

Figura 11: Nestlé como Endorsed Brand



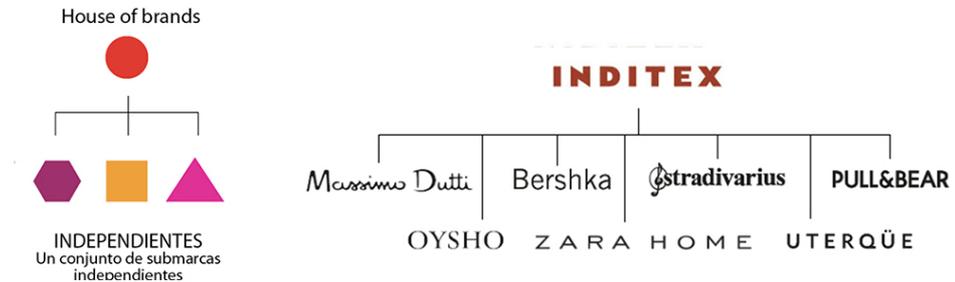
Fuente: <https://www.adaki.com/es/blog/branding-hablemos-de-arquitectura-de-marca/> y Google imágenes.

Un tercer tipo de estrategia que existe es la casa de marcas o “House of Brands”, caracterizada por ser un conjunto de marcas independientes respecto a la marca principal y las marcas que forman la cartera. Este modelo tiene una serie de riesgos como renunciar a los beneficios que pueden producir las economías de escala, además de arriesgarse a encontrar canibalización entre las diferentes marcas que se encuentran en categorías similares. Sin embargo, la ventaja principal es la de poder controlar los segmentos de un nicho de mercado, permitiendo que los clientes consideren a las marcas de una misma organización como complementarias ya que los productos que no se utilizan en una, pueden ser usados para otra (Aaker y Joachimsthaler, 2000).

La imagen de las diferentes marcas de la cartera, permite no crear asociaciones directas entre las marcas para no perjudicarse negativamente entre ellas si alguna se ve comprometida en algún tipo de disputa. Un ejemplo para este tipo de estrategia es Inditex, en la que encontramos diferentes marcas como Zara,

Stradivarius, Massimo Dutti, Pull and Bear, etc., y que no tienen ningún tipo de relación unas con otras.

Figura 12: Inditex como house of brands.



Fuente: <https://www.adaki.com/es/blog/branding-hablemos-de-arquitectura-de-marca/>

Otra arquitectura de marca que encontramos es la conocida como “Mixed Brands (Sub-brands) o submarcas. El objetivo de esta estrategia es difundir una marca principal a distintos segmentos del mercado mediante diferentes asociaciones. Estas pueden mostrarse a través de diferentes atributos, innovaciones o aplicaciones. A través de esta estrategia, las organizaciones penetran en un nuevo segmento en el que antes no habían actuado para aumentar la oportunidad de negocio, pero con la seguridad de estar respaldadas por una marca principal que ya tiene cierta credibilidad en otros sectores. Un ejemplo de este tipo de estrategia es El Corte Inglés.

Figura 13: Submarcas de El Corte Inglés.



Fuente: Google imágenes.

La arquitectura de marca de El Corte Inglés, es mixta, combinando la marca única o monolítica, con una marca respaldada y con una marca múltiple. En el caso del uso de marca respaldada, combina tanto el uso de la marca corporativa “El Corte Inglés”, como la utilización de “COR” como identificador del grupo, por ejemplo, Hipercor, Opencor y Supercor, entre otros.

La cartera de marca de El Corte Inglés es muy variada gracias a la diversificación. El grupo opera en diferentes líneas de actividad para conseguir beneficios, algunas de estas con presencia internacional. Las diferentes marcas del grupo son (1) hipermercados Hipercor, ofrecen una gran variedad de productos de alimentación cuidado personal, textil y hogar; (2) supermercados o tiendas de proximidad Supercor, orientadas a satisfacer las necesidades de compra básica de los consumidores; (3) Sfera, ofrece productos de moda y complementos. Cuenta con una presencia Internacional en diferentes países de Europa, América, y Asia. (4) Bricor, productos de bricolaje, decoración y servicios para el hogar y el jardín, (5) Óptica 2000, son un conjunto de ópticas que comercializan todo tipo de gafas de las diferentes marcas de moda, (6) Grupo Viajes El Corte Inglés, es un servicio de agencia de viajes, cuenta con una amplia presencia en el mercado internacional con oficinas repartidas por el extranjero, (7) Grupo Informática El Corte Inglés, realiza actividades relacionadas con las Tecnologías de la Informática y de las Comunicaciones, (8) Grupo de Seguros, desarrolla su actividad ofreciendo seguros de vida y accidentes, de ahorro, rentas temporales y vitalicias además de planes de pensiones, por último (9) Grupo SICOR, que ofrece diferentes servicios desde la seguridad y las alarmas para el hogar, hasta la limpieza, el mantenimiento o la logística, entre otros (El Corte Inglés, 2021)

4.4. Decisiones sobre la cartera de Marcas de El Corte Inglés.

El Corte Inglés se describe como un grupo que está innovando constantemente en todos los ámbitos de su actividad. Respecto a las líneas de negocio del grupo encontramos diferentes áreas de actividad que se han mantenido fieles a sus valores, aunque con algunos cambios debido a la situación sanitaria de los últimos años, con diferentes propuestas comerciales, un fuerte impulso a la digitalización en todos los niveles y con nuevos proyectos y servicios como los del Grupo SICOR (El Corte Inglés, 2021).

Las diferentes líneas de negocio del grupo se dividen en (1) empresas de retail, donde se encuentran las marcas principales del negocio, como El Corte Inglés como gran almacén, los hipermercados Hipercor, los supermercados Supercor, Bricor y las tiendas de moda Sfera, y (2) empresas de no retail, con marcas que, como define El Corte Inglés (2021), ayudan y facilitan la vida de las personas ofreciendo distintos tipos de servicios como los Seguros El Corte Inglés, la agencia de viajes o el grupo SICOR.

- **El Corte Inglés.**

El Corte Inglés es la marca que representa el 88,8% del negocio del Grupo, convirtiéndola en la más importante. Esta marca, según los datos de 2021, cuenta con 1,7 millones de referencias en productos. 694,5 millones de visitas a la página web y a la aplicación móvil un 48,9% más que en el año 2019, además de contar con 14,4 millones de pedidos de manera online, aumentando en un 126,4% respecto del 2019 (El Corte inglés, 2021)

El Corte Inglés es considerado el gran almacén de las marcas en las distintas categorías en las que se divide su actividad, ya sea desde la moda, hasta los productos de hogar, electrónica, deporte, ocio o alimentación. Además, tiene un amplio surtido de marcas que se adaptan a las necesidades del consumidor, tanto en tiendas físicas como en la tienda online (El Corte Inglés, 2021). Las diferentes áreas de actividad que se encuentran en El Corte Inglés son:

El gran consumo, donde los supermercados e hipermercados son un servicio esencial que ha seguido funcionando a pesar de la alerta sanitaria provocada por la pandemia. Es por esto, que al ofrecer productos de primera necesidad ha querido colaborar con proveedores locales, con el objetivo de apoyarles e impulsar el producto local y nacional. El supermercado ha conservado el compromiso de personalización, garantía y calidad, tanto en tiendas físicas como en la tienda online, permitiendo posicionarse como un referente para el resto de empresas del sector. Como novedad, El Corte Inglés lanzó una marca propia de alimentación denominada “El Corte Inglés Selection”, donde se pueden encontrar en torno a 600 referencias de productos de calidad premium (El Corte Inglés, 2021).

En gastronomía y restauración, el objetivo que El Corte Inglés buscaba era el de acercar la hostelería a los hogares, sobre todo en los meses de confinamiento. Se han puesto en marcha diferentes proyectos como un plan de ayuda a los negocios de hostelería ajenos a El Corte Inglés pero que desarrollan su actividad dentro del grupo, o la renovación del Gourmet Experience en la Castellana de Madrid, destacando la bodega y la barra central, además del gran surtido de productos de las mejores marcas y el Club del Gourmet. Además, en el mismo centro se inauguró “El Patio del Espejo” (El Corte Inglés, 2021).

En la sección de moda y complementos, se han sumado nuevas firmas, tanto de mujer como de hombre, además de la puesta en marcha de Designers, una sección aparte de elcorteingles.es que ofrece prendas y complementos de firmas premium (El Corte Inglés, 2021).

En cuanto a entretenimiento, se ha puesto en marcha un servicio para poder reservar los libros de texto mediante la aplicación móvil; y en Electrónica y electrodomésticos se ha lanzado un servicio relacionado con el teletrabajo como el de la asistencia para arreglar aparatos electrónicos a domicilio, donde un equipo los recoge y los devuelve una vez reparados, y la ayuda a distancia para solucionar problemas en el trabajo a distancia de manera gratuita y por vía telefónica (El Corte Inglés, 2021).

- **Hiperacor.**

Hiperacor empezó siendo un conjunto de hipermercados, hasta que en 2017 El Corte Inglés decidió hacer una absorción en la que mantendría los empleados y los establecimientos, pero dejarían de ser considerados como hipermercados, con el fin de realizar una reordenación de los espacios de venta para ofrecer una mejor experiencia de compra al consumidor.

Figura 14: Logo Hiperacor.



The logo for Hiperacor consists of the word "HIPERCOR" in a bold, blue, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

Fuente: El Corte Inglés.

- **Supercor.**

Se trata de un conjunto de supermercados destinados a satisfacer las necesidades básicas de los consumidores, también considerados como tiendas de proximidad. Cuenta con amplios horarios de apertura y mantiene el compromiso del Grupo en cuanto a calidad, garantía y servicio.

Entre Supercor y Supercor Express, la cadena cuenta con 181 tiendas, 62 establecimientos Supercor certificados en accesibilidad y más de 70 millones de visitas a alguno de sus establecimientos.

Desde el 2020, sus establecimientos han ampliado los servicios que ofrecen a sus clientes como por ejemplo el poder encargar y recoger juguetes del catálogo, sobre todo en Navidad, o la incorporación de venta de artículos de electrónica y electrodomésticos.

Figura 15: Logo Supercor y Supercor Express.

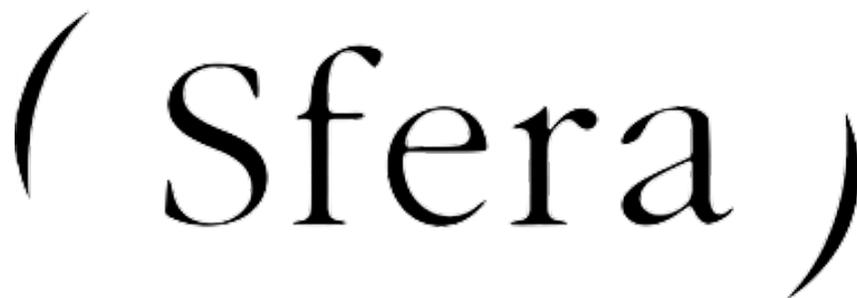


Fuente: El Corte Inglés.

- **Sfera.**

Sfera es una de las marcas de moda del Grupo El Corte Inglés. Estas tiendas apuestan por la calidad, la continua renovación de sus productos, la variedad y el servicio al cliente. La marca continuamente incorpora nuevas colecciones inspiradas en las últimas tendencias de moda del mercado, el resultado de esto es la comodidad de sus prendas, a un precio asequible y siempre en tendencia para satisfacer a los consumidores. La marca, al igual que Hipercor, está siendo absorbida por la marca matriz, El Corte Inglés, con el fin de ganar eficiencia y rentabilidad.

Figura 16: Logo Sfera.



Fuente: El Corte Inglés

- **Bricor.**

La marca Bricor tiene el objetivo de ofrecer productos de decoración, bricolaje, hogar y jardín a un precio competitivo con el del resto de sus competidores, ofreciendo productos de calidad a los consumidores. En 2018, al igual que con Hipercor y Sfera, se inició la absorción de la marca por parte de El Corte Inglés para aprovechar las sinergias de los diferentes formatos para dar un mejor servicio a los clientes.

Figura 17: Logo Bricor.



Fuente: El Corte Inglés.

- **Óptica 2000.**

Óptica 2000 es la marca del Grupo El Corte Inglés centrada en la atención de la visión y la audición de una forma personalizada con un equipo de profesionales cualificados y en constante formación (El Corte Inglés, 2021). En estos establecimientos se ofrece una amplia variedad de marcas con las últimas tendencias y tecnologías, como MIMIC, las primeras gafas hechas con tecnología 3D en España.

Figura 18: Logo Óptica 2000.



Fuente: El Corte Inglés.

- **Grupo Viajes El Corte Inglés.**

Viajes El Corte Inglés es un proyecto que surgió en noviembre de 1969, con el objetivo de ofrecer viajes de negocio a los diferentes departamentos y empresas del Grupo, pero con el tiempo, esto se extendió a todo el mercado dando respuesta a las necesidades de los consumidores con servicios de calidad, siendo hoy en día una seña de identidad del Grupo El Corte Inglés y un referente a nivel nacional en el sector.

A consecuencia de la alerta sanitaria, Viajes El Corte Inglés tuvo que cesar gran parte de su actividad, provocando que la marca tomase una serie de medidas como la creación del Plan Estratégico para 2020-2025 donde se potencia la transformación de la compañía con el fin de garantizar un futuro rentable y sostenible en el que se enfoca en conseguir unos objetivos tales como (1) la omnicanalidad, (2) la transformación digital, (3) el cliente, (4) la internacionalización, y (5) los atributos de la marca El Corte Inglés para aprovechar las sinergias del grupo (El Corte Inglés, 2021).

En estos últimos años, Viajes El Corte Inglés ha lanzado una nueva marca llamada "U.Cruises", encargada de representar y distribuir en todas las agencias de España, cruceros de las compañías Celebrity Cruises y Azamara Cruises.

Figura 19: Logo Viajes El Corte Inglés.



Fuente: El Corte Inglés.

- **Grupo Seguros.**

El Grupo El Corte Inglés cuenta con dos empresas en el sector de las aseguradoras, (1) Centro de Seguros y Servicios, correduría de seguros y (2) El Corte Inglés, como entidad aseguradora en ámbitos de vida y accidentes, actuando también como gestora de fondos de pensiones (El Corte Inglés, 2021).

En el Centro de Seguros y Servicios se impulsó el canal online, ofreciendo diferentes servicios a los consumidores como el servicio personalizado de

atención en la página web de El Corte Inglés y la venta telefónica, además se ha reforzado el servicio de atención al cliente (El Corte Inglés, 2021).

En Seguros El Corte Inglés, en referencia con la política de inversiones, se han incluido los criterios ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) en relación con la asunción de decisiones en inversión (El Corte Inglés, 2021).

Figura 20: Logo Grupo Seguros El Corte Inglés.



Fuente: El Corte Inglés.

- **Grupo SICOR.**

El Grupo SICOR nació en julio de 2020 después de que El Corte Inglés comprase la empresa de seguridad Mega2. Esta operación se encuentra en el proceso de diversificación del Grupo, siguiendo la misma estrategia que los grupos de viajes y seguros, es decir, comenzó como un servicio de carácter interno del Grupo El Corte Inglés pero que, tras adquirir relevancia y experiencia, decidió abrirlo al mercado para terminar siendo empresas independientes y rentables (El Corte Inglés, 2021).

El Grupo se compone de siete empresas que desarrollan las siguientes actividades:

- **Seguridad:** Ofrece una gran experiencia en el ámbito de la seguridad física y la electrónica. Además, gracias al acuerdo con MásMóvil, la empresa ofrecerá alarmas para el hogar con la mejor tecnología.
- **Servicios integrales:** Se encarga de soluciones y apoyo a particulares y empresas, perfiles profesionales, soluciones en edificios, externalización de procesos productivos, servicios sociales y técnicas que se utilicen en los puntos de venta entre otros muchos servicios que ofrece.
- **Limpieza y mantenimiento:** Ofrece servicios de limpieza.
- **Logística:** Creación de un negocio independiente para servicios logísticos. El proyecto surge con el aumento del comercio online y la omnicanalidad del Grupo.
- **Integra:** Se trata de un Centro Especial de Empleo cuyo objetivo es favorecer el empleo para personas con alguna discapacidad física, psíquica y sensorial.
- **Interservicios ETT:** Se encarga de facilitar personal de carácter temporal a otras empresas.

Figura 21: Logo Grupo SICOR.



Fuente: El Corte Inglés.

En la Figura 28, se puede observar el informe de cifra de negocios de las empresas que conforman el Grupo, además de los beneficios conseguidos.

Figura 22: Informe cifra de negocios 2020.

Línea de negocio	Cifra de negocios			Ebitda		
	Ejercicio 2020	Ejercicio 2019(1)	Ejercicio 2018	Ejercicio 2020(3)	Ejercicio 2019	Ejercicio 2018
Empresas de <i>retail</i>	10.523,56	13.014,36	12.892,89	52,42	930,52	881,93
Grupo Viajes El Corte Inglés	309,10	2.731,65	2.721,98	(136,60)	65,06	63,84
Grupo Seguros El Corte Inglés	211,10	215,58	199,46	92,52	89,68	81,12
Grupo SICOR(2)	32,15	-	-	1,61	-	-
Otras líneas de negocio	35,26	38,92	39,55	11,26	12,17	12,75
Ajustes y eliminaciones de consolidación	(679,17)	(739,73)	(767,39)	120,53	127,29	0,67
GRUPO EL CORTE INGLÉS	10.432,00	15.260,78	15.086,49	141,74	1.224,72	1.040,31

Importes en millones de euros.

Fuente: Informe no financiero el Corte Inglés 2020/2021.

7

⁷ Las cifras de SICOR que aparecen en la tabla corresponden a 7 meses de actividad, fecha en la que comenzó la actividad.

5. Conclusiones.

Las marcas, como se ha visto anteriormente, son el punto más importante de las empresas, así como también de los consumidores, ya que un producto en la mayoría de ocasiones, es más relevante en el mercado dependiendo de su marca, o mejor dicho, de su identidad de marca.

Como se ha analizado, lo más importante de una marca suele ser su identidad, ya que es la manera en la que los consumidores perciben una marca, siendo la característica esencial a la hora de adquirir los productos, ya que lo único diferenciador en el mercado son las marcas.

La distribución comercial también es una parte importante para las empresas, ya que dependen de esta para conseguir ciertos beneficios o ventajas sobre sus competidores. En los últimos tiempos, y con la crisis sanitaria, el comercio electrónico ha ido tomando relevancia y la distribución comercial, se ha convertido en una actividad esencial para tomar decisiones sobre ciertos productos o servicios.

El Corte Inglés, que supuso una revolución en el comercio en la década de los 60, a día de hoy, sigue siendo una de las empresas más importantes del mercado español, a pesar de la poca esperanza que tienen algunos expertos en la supervivencia de los almacenes en el largo plazo.

La época en la nació El Corte Inglés ha cambiado mucho respecto de la se encuentra a día de hoy. Las empresas del mismo sector, tienen que enfrentarse a retos constantes como la evolución en las nuevas tecnologías, la globalización, la internacionalización, y sobre todo, los nuevos tipos de clientes, que se encuentran en un ámbito saturado de información.

El Corte Inglés, respecto de sus competidores, ha conseguido mantenerse a pesar de las diferentes adversidades a las que ha podido estar sometida, sobre todo la crisis sanitaria del COVID-19, de la que ha sabido tomar ventaja y reconstruirse. Con diferentes apuestas en su cartera de marcas, como la introducción de SICOR, y la mejora de las actividades electrónicas, como la mejora de sus páginas web y las constantes renovaciones, han conseguido ofrecer al consumidor un servicio de calidad y orientado, sobre todo, en el comercio electrónico y las nuevas necesidades del cliente.

En conclusión, no se puede decir que El Corte Inglés no tenga ningún tipo de dificultades a la hora de desarrollar su actividad, pero estas son similares a las demás empresas del sector. Sí es verdad, que al ser una de las empresas más veteranas en el sector, tenga que enfrentarse a diferentes desafíos para conseguir mantener la posición en la que se encuentra como líder de la distribución comercial en el ámbito español. Sin embargo, esta empresa tiene las herramientas y los recursos necesarios para seguir desarrollando estrategias y actividades que le permitan mantenerse en su posición privilegiada.

6. Anexos.

- Figura 1: La identidad como concepto de emisión, la imagen de recepción.
- Figura 2: Elementos del modelo de marca.
- Figura 3: El flujo de la distribución comercial.
- Figura 4: La longitud de los canales de distribución.
- Figura 5: Productos más vendidos vía Internet en la UE.
- Figura 6: Ejes estratégicos vinculados a los objetivos de desarrollo sostenible.
- Figura 7: Logo de El Corte Inglés.
- Figura 8: Portada del catálogo de El Corte Inglés “La vuelta al cole”.
- Figura 9: Ranking de Interbrand de las mejores marcas españolas en 2021.
- Figura 10: FedEx como “Branded House”.
- Figura 11: Nestlé como “Endorsed Brand”.
- Figura 12: Inditex como “House of Brands”.
- Figura 13: Submarcas de El Corte Inglés.
- Figura 14: Logo Hipercor.
- Figura 15: Logo Supercor y Supercor express.
- Figura 16: Logo Sfera.
- Figura 17: Logo Bricor.
- Figura 18: Logo Óptica 2000.
- Figura 19: Logo Viajes El Corte Inglés.
- Figura 20: Logo Grupo Seguros El Corte Inglés.
- Figura 21: Logo Grupo SICOR.
- Figura 22: Informe cifra de negocios de 2020.

7. Bibliografía.

- A SILVEIRA, C., LAGES, C., Y SIMOES, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research* (66), 28-36.
- AAKER, D., Y JOACHMINSTHALER, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: Free Press.
- AAKER, D.A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of the Brand Name*. New York: Free Press. Traducido al castellano como *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*. (1994). Madrid: Díaz de Santos.
- AAKER, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press
- AAKER, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXIV, 347-356.
- APARICIO G. Y ZORRILLA, P. (2015) *Distribución comercial en la era omnicanal*. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
- BARREIRO FERNÁNDEZ, J.M.; LOSADA PÉREZ, F. Y RUZO SANMARTÍN, E. (2001) Valor de marca, calidad percibida y calidad real: un análisis comparativo del mercado de la leche. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, No190, 195- 222.
- BAUTISTA, F. (2006). El branding mitológico. La influencia de las marcas en las emociones humanas. *Actas de diseño. Facultad de Diseño y Comunicación*, 1-13.
- BERISTAIN OÑEDERRA, J. (2002). Marcas de distribución: del labeling al branding. *Distribución y Consumo*, 35-45.
- BEUCHOT, M. (2004). *Teorías del signo y el lenguaje en la historia*. México D. F: Fondo de Cultura Económica.
- BULL, I.; DE CHERNANTONY, L. Y MARTINEZ, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y Reino unido. *Revista de Ciencia Sociales*, Vol.XIX, 226-237. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28026992003.pdf>
- CERVIÑO, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.

- COSTA, J. (2003). Diseñar para los ojos (Vol. 1). Medellín: Universidad de Medellín.
- COSTA, J. (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.
- COSTA, J. (2013). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona: CPC Editor.
- CUESTA VALIÑO, P. (2001). Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España., Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- DE LA MATINIÈRE PETROLL, M.; DAMACENA, C. Y HERNANI MERINO, M. (2008). Medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor. *Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, No6, 19-34.
- DELGADO BALLESTER, M. (2007). La creación de marca como estrategia generadora de valor. *Colección Mediterráneo Económico: "Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor"*, 11, 433-446.
- DOUGLAS, S. P., CRAIG, C. S., & NIJSSEN, E. J. (2001). Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture. *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
- EL CORTE INGLÉS (2021) Informe no financiero.
<https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2017/07/19/informe-no-financiero-2020.pdf>
- EL CORTE INGLÉS (2021) Marco normativo de referencia para la financiación vinculada a la sostenibilidad.
<https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2021/12/13/marco-normativo-para-la-financiacion-vinculada-a-sostenibilidad.pdf>
- EL CORTE INGLÉS -Sobre nosotros.
<https://www.elcorteingles.es/empresas/conocenos/sobre-nosotros/>
- EL CORTE INGLÉS – <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>
- GIOIA, D., SCHULTZ, M., Y CORLEY, K. (2000, January). Organizational Identity, Image, and Adaptative Instability. *The Academy of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- GOBÉ, M. (2002). *La emoción en las marcas: conectando marcas con las personas*. Río de Janeiro: Negocio.

- HEALEY, M. (2009). *¿Que es el branding?* España: Editorial Gustavo Gili
- HOLT, D. (2003). *¿Qué transforma una marca en icono?* Harvard Business Review, America Latina, 1-9. Kotler, P. (2000). *Administración de marketing: una edición del nuevo milenio*. San Pablo: Prentice Hall.
- HOMS, R. (2004). *La era de las marcas depredadoras*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- INTERBRAND (2021). *Best Brands- Mejores marcas españolas 2021*
<https://interbrand.com/madrid/best-brands/>
- INTERBRAND. (2007). *Building a powerful and enduring brand: the past, present, and future of the ENERGY STAR brand*. Interbrand Publication for the U.S. Environmental Protection Agency.
- 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. N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London and Philadelphia: Kogan.
- KOTLER, P; ARMSTRONG, G; WONG, V. Y SAUNDERS, T. (2008). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education.
- KOTLER, P. (2000). *Administración de marketing: una edición del nuevo milenio*. San Pablo: Prentice Hall.
- KOTLER, P. Y KELLER, K.L. (2006). *Administração de Marketing*. Sao Paulo: Pearson Education.
- MIQUEL PERIS S., PARRA GUERRERO, F., LHERMIE C., MIGUEL ROMERO J. M. (2006) *Distribución comercial. La vieja Factoría*. Ciempozuelos, Madrid, España.
- MIQUEL-ROMERO, M.J., CAPLLIURE-GINER, E.M. Y ADAME- SÁNCHEZ, C. (2013). *Relationship marketing management: Its importance in private label extension*. *Journal of Business Research*.
- MOON, M., & MILLISON, D. (2001). *Firebrands: Building brand loyalty in the internet age*. McGraw-Hill, Inc.

- MUNUERA ALEMÁN, JOSÉ LUIS Y RODRÍGUEZ ESCUDERO, ANA ISABEL. (2007) Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección, ESIC Editorial,
- NETEMEYER, R.G.; BRASHEAR-ALEJANDRO, T. Y BOLES, J.S. (2004). A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables.: a retail sales context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.32, No1, 49-60.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL, (2003) El secreto está en la marca, WIPO, p.5
- OROZCO TORO, J. A., & FERRÉ PAVIA, C. (2013). Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca. Actas de Diseño no 15. *VIII Encuentro Latinoamericano de Diseño "Diseño en Palermo"* (p. 253). Buenos Aires: Comunicaciones Académicas.
- ORTEGÓN CORTÁZAR, L. (2011). Estudio de la imagen de marca por medio de esquemas cognitivos. *Una alternativa de investigación cualitativa de mercados. Poliantea*, vol.7, No12, 171-198.
- OSTBERG, J. (2007) Identidad, cultura e imagen corporativa. Jiménez y Rodríguez (Edit.), *Comunicación e imagen corporativa*, 15-53, Barcelona: UOC
- PAVITT, J. (2003). *Nueva marca*. Londres: Princeton University Press.
- PORTAKALCI, M., Y KILIC, E. (2016). The Role of Brand Image in buying Attitude of the Consumers: Northern Part of Cyprus. *Revista de Cercetare si Interventie Socialá*, 133-143.
- PUELLES PÉREZ, J., PUELLES GALLO, M., & GÓMEZ SUÁREZ, M. (2011). *Marcas de distribuidor: Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*. Madrid: Pirámide.
- RAJAGOPAL, & SÁNCHEZ, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Journal of Brand Management*, 11(3), 233-247.
- RIES, A. Y TROUT, J. (2006). *Marketing de guerra*. San Pablo: SP. M Books.
- SAAVEDRA TORRES, J.L. (2004). Capital de marca desde la perspectiva del consumidor. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol.9, No 27, 508-528. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/290/29002708.pdf>.

- SÁNCHEZ-FRANCO, M.J.; RONDÁN CATALUÑA, F.J. Y VILLAREJO RAMOS, A.F. (2007). Antecedentes de la notoriedad del nombre en la determinación de la imagen de marca. Una visión desde el producto de gran consumo. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos, vol.1,1-10.
- SANTESMASES MESTRE M., (1999) Marketing. Conceptos y Estrategias. Pirámides. Jaén, España.
- SANTESMASES, M.; MERINO, M; SÁNCHEZ. Y PINTADO T. (2011). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- SCHMITT, B., Y SIMONSON, A. (1998). *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao: Deusto.
- SCHOKER, A. D. (1993). New books in review. Journal of marketing research, Volume 2, pp. 257-259.
- SELASE, E., CHOVANCOVA, M., AJANTHA, S Y GUO, Y (2011). Motivation for Buying Branded Items: A Cross Country Application of Maslow Hierarchy of Needs in Consumer Decision Making. Faculty of Management and Economics. República Checa: Tomas Bata University in Zlin.
- SIMMONS, T. (2016, mayo). *Asociación Española de empresas de branding*. Retrieved from <https://aebrand.org/invertir-la-marca/>
- TEMPORAL, P., & LEE, K. C. (2003). Branding de alta tecnología: creando poder de marca en la nueva dinámica del mercado. McGraw-Hill.
- VARIOS AUTORES (2020) Apuntes asignatura Informática Aplicada a la Gestión Comercial I, Curso 2020/2021, Universidad de Valladolid.
- VELILLA, J. (2010). Branding tendencias y retos y comunicación de marca. Barcelona: Editorial UOC.
- YOO, B; DONTU, N Y LEE, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the academy of marketing science*, vol.28, No2, 195-211.