



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo de Fin de Máster

Máster en MBA

**Decisiones estratégicas en El
Corte Inglés: posible evolución.**

Presentado por:

Silvia Rodríguez Sánchez

Tutelado por:

Héctor Pérez Fernández

Víctor Temprano García

Valladolid, 17 de Julio de 2023

RESUMEN

A raíz de la pandemia de COVID-19, El Corte Inglés se ha visto obligado a tomar decisiones estratégicas para enfrentar los desafíos y adaptarse a la nueva realidad. Como consecuencia de este contexto, surge el Plan Estratégico 2021-2026 de El Corte Inglés. Este plan se ha centrado en potenciar las actuales líneas de negocio, así como abrir nuevas líneas de negocio, la aceleración de la transformación digital y el ajuste de la oferta y los servicios.

En cuanto a sus líneas de negocio principales, El Corte Inglés sigue enfocándose en el retail como pilar fundamental, introduciendo nuevos cambios en los centros, concentrando además sus esfuerzos en los más rentables. Además, El Corte Inglés ha optado por abrir nuevas líneas de negocio para diversificar su oferta y explorar oportunidades emergentes, derivado de las alianzas con Mutua Madrileña y Mastercard.

El Corte Inglés ha fortalecido su presencia en línea, expandiendo sus capacidades de comercio electrónico y promoviendo la utilización de plataformas digitales para facilitar la compra y entrega de productos.

Para conocer el impacto de estas estrategias se ha llevado a cabo un estudio sobre el impacto del Covid-19 en el Grupo y su evolución hasta el año 2022 en el retail y el comercio electrónico.

Palabras clave: El Corte Inglés, Plan Estratégico, comercio online, retail, decisiones estratégicas.

ABSTRACT

Due to the COVID-19 pandemic, El Corte Inglés has been forced to make strategic decisions to face the challenges and adapt to the new reality. As a result of this context, the Strategic Plan 2021-2026 of El Corte Inglés has emerged. This plan has focused on enhancing current lines of business, as well as opening new lines of business, accelerating digital transformation, and adjusting the offering and services.

Regarding its main lines of business, El Corte Inglés continues to focus on retail as a fundamental pillar, introducing new changes in its stores and concentrating its efforts on the most profitable ones. Additionally, El Corte Inglés has chosen to open new lines of business to diversify its offering and explore emerging opportunities, resulting from partnerships with Mutua Madrileña and Mastercard.

El Corte Inglés has strengthened its online presence, expanding its e-commerce capabilities and promoting the use of digital platforms to facilitate the purchase and delivery of products.

To assess the impact of these strategies, a study has been carried out on the impact of Covid-19 on the Group and its evolution until the year 2022 in retail and e-commerce.

Key words: El Corte Inglés, Strategic Plan, e-commerce, retail, strategic decisions.

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción.	8
2. Marco teórico.	11
3. El caso del Grupo de El Corte Inglés.	17
4. Actuaciones del Grupo El Corte Inglés en retail.	23
4.1 Reorganización de las marcas propias.	25
4.2 Reestructuración de los inmuebles.	27
4.3 Reorganización de la plantilla.	28
4.4 Estrategia omnicanal.	34
4.4.1 Nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés.	39
5. Metodología.	45
5.1 Estudio empírico de las líneas de retail.	45
5.2 Resultados obtenidos a través de los empleados.	47
6. Conclusiones.	56
7. Limitaciones del trabajo.	59
8. Futuras líneas de investigación.	60
9. Referencias bibliográficas.	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.2.1. Resultados de la encuesta sobre la reorganización de marcas propias de moda de El Corte Inglés	47
Figura 5.2.2. Resultados de la encuesta sobre la atención física y online simultánea en El Corte Inglés	48
Figura 5.2.3. Resultados de la encuesta sobre implantar un departamento dedicado a la atención del cliente online en El Corte Inglés	49
Figura 5.2.4. Resultados de la encuesta sobre las comisiones de los pedidos online de El Corte Inglés	49
Figura 5.2.5. Resultados de la encuesta sobre el aumento de la comisión en las ventas online de El Corte Inglés	50
Figura 5.2.6. Resultados de la encuesta sobre las reformas realizadas en los centros de El Corte Inglés	51
Figura 2.5.7. Resultados de la encuesta sobre el tipo de reformas realizadas en los centros de El Corte Inglés	51
Figura 2.5.8. Resultados de la encuesta sobre el cierre de centros de El Corte Inglés	52
Figura 2.5.9. Resultados de la encuesta sobre la disminución de personal de El Corte Inglés	52
Figura 2.5.10. Resultados de la encuesta sobre las consecuencias de la disminución de personal en el Corte Inglés	53
Figura 2.5.11. Resultados de la encuesta sobre el conocimiento del MPOS en El Corte Inglés	54
Figura 2.5.12. Resultados de la encuesta sobre el MPOS implantado en El Corte Inglés	54
Figura 2.5.13. Resultados de la encuesta sobre la existencia o no de problemas ante el uso del MPOS	55
Figura 2.5.14. Resultados de la encuesta sobre los posibles problemas del MPOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Evolución del Importe Neto de la Cifra de Negocios del Grupo El Corte Inglés por líneas de negocio en miles de euros, 2016-2021.....	19
Tabla 4.1. Distribución del Importe Neto de la Cifra de Negocios por divisiones del retail en miles de euros, 2021.....	24
Tabla 4.3.1. Número total de empleados del Grupo por grupos profesionales, 2018-2021.....	31
Tabla 4.4.1.1. Tipos de alianzas estratégicas	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Evolución anual de las transacciones del comercio electrónico según origen/destino de las transacciones (en número de transacciones) 2014-2022	13
Gráfico 2.2. Evolución anual de las transacciones del comercio electrónico en grandes almacenes (en número de transacciones) 2014-2021.....	14
Gráfico 3.1. Evolución Total del Importe Neto de la Cifra de Negocios en miles de euros, 2016-2021.....	20
Gráfico 4.1. Proporción del Importe Neto de la Cifra de Negocios, 2021.....	23
Gráfico 4.2.1. Evolución de la implantación de grandes almacenes de El Corte Inglés en España, 2017-2021.....	28
Gráfico 4.3.1. Evolución del número total de empleados del Grupo de El Corte Inglés, 2017-2021.....	29
Gráfico 4.3.2. Porcentaje de empleados del Grupo El Corte Inglés según líneas de negocio, 2018-2021.....	31
Gráfico 4.3.3. Porcentaje de empleados por colectivos del Grupo El Corte Inglés, 2018-2021.....	32
Gráfico 4.4.1. Número de pedidos online de El Corte Inglés expresado en millones, 2018-2021.....	38

1. Introducción.

El 1 de diciembre de 2019, comenzaron los primeros contagios del virus SARS-CoV-2 en la ciudad de Wuhan (China) y el 30 de enero de 2020 fue declarado pandemia mundial. Esto provocó una crisis económica global debido a dos elementos clave: restricciones de la movilidad y el cierre de tiendas físicas, como consecuencia de las medidas tomadas por los Gobiernos de cada país con el objetivo de frenar la expansión de este virus. Estos cambios provocaron que la población modificara sus hábitos de consumo.

Existen dos enfoques: el determinismo contextual y la elección estratégica. El determinismo contextual sostiene que los gerentes se ven fuertemente limitados por las condiciones ambientales y estructurales predominantes, lo que limita su capacidad para alterar significativamente la dirección de la organización. En contraste, la elección estratégica presenta a los gerentes como actores con cierto grado de autonomía, que toman la iniciativa y pueden desempeñar un papel creativo para influir en el rumbo de sus organizaciones, además se trata de un enfoque de las organizaciones generalistas ya que tienen mayor capacidad para resistir a la incertidumbre e inestabilidad en el entorno (Gopalakrishnan y Dugal, 1998).

Ante este escenario, nos centraremos en el estudio del Grupo El Corte Inglés. La historia de El Corte Inglés se remonta a 1890, cuando Ramón Areces Rodríguez abrió una pequeña sastrería en la calle Preciados de Madrid, España. En sus inicios, la tienda se centraba en la confección y venta de prendas de vestir para hombres. Con el tiempo, la empresa fue creciendo y expandiendo su oferta de productos. En la década de 1930, Ramón Areces adquirió una tienda de ultramarinos llamada "El Corte Inglés", que se convertiría en el nombre emblemático de la empresa. A partir de entonces, El Corte Inglés comenzó a diversificar su oferta y a incorporar distintas categorías de productos, como moda, electrónica, hogar y alimentación.

Durante las décadas de 1950 y 1960, la compañía experimentó un gran crecimiento y se convirtió en uno de los principales grandes almacenes de España. En 1963, se inauguró el primer edificio de El Corte Inglés en la Gran Vía de Madrid, que se convertiría en el buque insignia de la empresa. En las décadas siguientes, El Corte Inglés, con Isidoro Álvarez como principal promotor, continuó su expansión y apertura de nuevas tiendas en diferentes ciudades de España. Además, la empresa introdujo nuevos servicios, como la tarjeta de crédito El Corte Inglés y la venta por catálogo. En la década de 1980, El Corte Inglés inició su proceso de internacionalización, estableciendo alianzas y abriendo tiendas en Portugal. A lo largo de los años, la empresa ha seguido expandiéndose a nivel nacional e internacional, con presencia en países como Portugal, Brasil y México.

Durante la presidencia de Isidoro Álvarez, El Corte Inglés experimentó un fuerte crecimiento y expansión, logrando importantes hitos como la adquisición de Galerías Preciados y Marks&Spencer, así como su entrada en el mercado portugués y la diversificación de sus actividades comerciales. Tras el fallecimiento de Isidoro Álvarez en septiembre de 2014, Dimas Gimeno Álvarez fue nombrado presidente de la compañía, y posteriormente, en junio de 2018, Jesús Nuño de la Rosa asumió la presidencia. Finalmente, en julio de 2019, Marta Álvarez fue nombrada presidenta, marcando una nueva etapa de modernización y futuro para El Corte Inglés.

El año 2020 estuvo marcado por la crisis sanitaria, que afectó significativamente las operaciones de la compañía. Sin embargo, El Corte Inglés se esforzó por garantizar el abastecimiento de productos esenciales y colaboró estrechamente con las autoridades y diversos grupos de interés para mitigar los efectos de la pandemia. A pesar de los desafíos, El Corte Inglés demostró su capacidad de adaptación e innovación, impulsando la digitalización, la omnicanalidad, la diversificación y la sostenibilidad. Se lanzaron iniciativas como la nueva app y la tarifa plana El Corte Inglés Plus, que permitieron una comunicación más personalizada con los clientes. Además, se

estableció SICOR, una compañía de servicios integrales que abarca diversas áreas.

En 2021, El Corte Inglés logró recuperarse y emprender nuevos proyectos con gran potencial de futuro, a pesar de las dificultades económicas y las restricciones por la pandemia. Se establecieron alianzas estratégicas con el Grupo Mutua, se fusionaron Viajes El Corte Inglés y Logitravel para consolidar su liderazgo en el sector turístico, y se adquirió la cadena Sanchez Romero para fortalecer su posición en el mercado de supermercados de calidad. Estos logros contribuyeron a consolidar la posición de El Corte Inglés como una empresa líder en diferentes sectores (El Corte Inglés, a, 2023).

La misión, visión y valores de una empresa son tres pilares ya que establecen la dirección estratégica de la empresa. La misión define el propósito y la razón de ser de la empresa, la visión establece la meta a largo plazo y la dirección hacia la cual la empresa se dirige, y los valores definen los principios fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones de la organización. Estos elementos proporcionan una base sólida para establecer los objetivos y la estrategia empresarial. Así como para establecer las herramientas de comunicación interna que ayudan a alinear a todos los miembros de la organización en torno a un propósito común, proporcionan claridad sobre los objetivos y valores fundamentales de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones coherentes y fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. Por ello, El Grupo de El Corte Inglés define estos tres conceptos de la siguiente forma:

- Misión: se centra en contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad que les rodea, promoviendo el crecimiento, la generación de riqueza y empleo. Su enfoque principal radica en la búsqueda constante de la plena satisfacción de los clientes en cada proyecto que emprenden.
- Visión: convertirse en un punto de referencia reconocido en soluciones técnicas, en la gestión profesional y en la ejecución de

proyectos de alta calidad. Comprometerse a poner al cliente en el centro de todas nuestras decisiones y acciones.

- Valores: se basan en la fidelidad de nuestros clientes como base para nuestro futuro, anticipándonos a sus necesidades. Promover la profesionalidad, el trabajo en equipo y la confianza en todas nuestras acciones. Regirse por la honestidad y el respeto hacia nuestros compañeros, clientes y proveedores.

A partir de esta introducción, el trabajo está estructurado de la siguiente forma. En el Capítulo 2 se detallan los efectos generales que causó la crisis económica del Covid-19 en las empresas, lo que para unas determinó un gran declive financiero y para otras una oportunidad de crecimiento. En el Capítulo 3 nos centramos en el caso de El Corte Inglés donde se describen los efectos económicos causados por esta crisis y la creación del Plan Estratégico 2021-2026 con el objetivo de mejorar los resultados del Grupo. En el Capítulo 4 desarrollamos las actuaciones llevadas a cabo en el Grupo en la división de retail en base a su plan estratégico. En el Capítulo 4 se describen los pasos utilizados para llevar a cabo la investigación y cómo se ha llevado a cabo la recopilación de datos, así como los resultados obtenidos. El trabajo termina con unas conclusiones, así como limitaciones del trabajo y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico.

Como consecuencia de la citada pandemia y tal y como señala Cabrera (2021), las empresas tuvieron que hacer frente a los problemas originados por el parón en la producción y a la crisis en la cadena de suministros debido al impacto financiero en las empresas y los mercados. Los sectores más perjudicados por el Covid-19 fueron la hostelería y restauración, industria de refino de petróleo, servicios sociales y culturales, transporte y almacenamiento, industria textil y fabricación de material de transporte (Banco de España, 2020). En esta situación, para unas empresas ha supuesto un gran declive financiero

que deriva en el cese de su actividad mientras que para otras ha resultado ser una oportunidad de crecimiento.

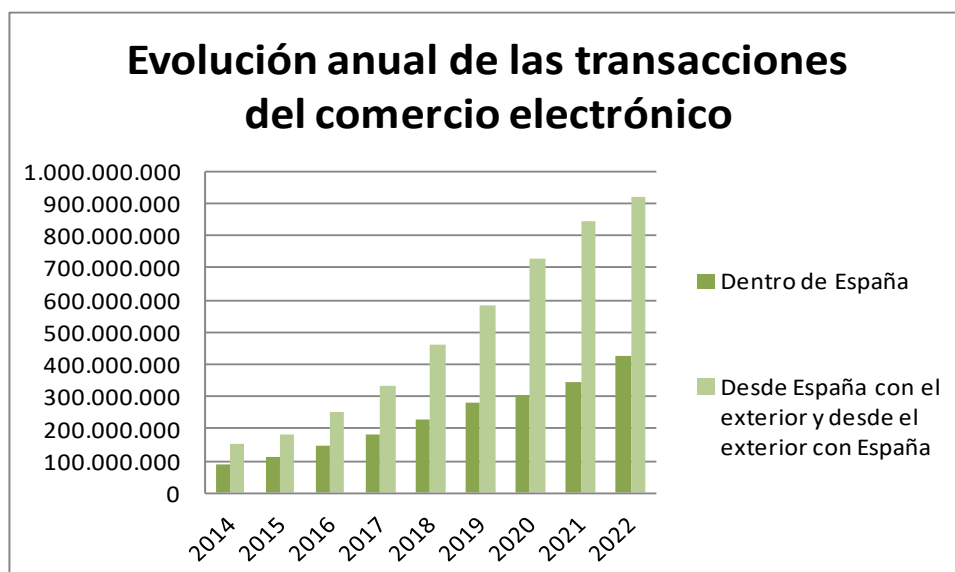
Por un lado, según el artículo publicado por la revista Semana (2020), algunas de las empresas más conocidas que no pudieron hacer frente a la crisis originada por el Covid-19 fueron las siguientes: Hertz (empresa de alquiler de automóviles), Latam (aerolínea multinacional), El Circo del Sol, J.Crew (compañía de moda), Aldo (compañía de calzado), Perini Navi (empresa de veleros lujosos), etc. Además, podemos destacar que Moda.es (2020) publicó un artículo en el que Los almacenes Harrods, durante el 2020 obtuvo pérdidas con una caída de más del 50% de su facturación en comparación con el 2019 como consecuencia del Covid-19 y del Brexit. Asimismo, se despidió al 14% de su plantilla junto con el cierre de numerosas tiendas. Durante la pandemia, este grupo de grandes almacenes se dedicó a reformular su estrategia de sostenibilidad Harrods Path to Sustainability. Se trata de un enfoque en cuatro áreas clave: "Nuestro Negocio", "Nuestros Productos", "Nuestros Socios" y "Nuestra Gente". La estrategia tiene como objetivo reducir las emisiones en Harrods y sus instalaciones, mejorar las credenciales de sostenibilidad tanto de sus propias marcas como de las marcas asociadas, establecer alianzas que promuevan prácticas comerciales más sostenibles y ayudar a los empleados a integrar la sostenibilidad en todas las áreas de la empresa (Walpole, 2022). Por tanto, las medidas adoptadas de confinamiento y restricción de la movilidad afectaron negativamente a sectores como hostelería y turismo, transporte, industria, comercio minorista, construcción, ferias y congresos.

Por otro lado, según el periódico Financial Times publicó el listado de las empresas que crecieron durante la pandemia: Amazon, Microsoft, Apple, Tesla, Facebook, Netflix, Zoom video, etc. Amazon lidera este ranking ya que se pudo adaptar a los repentinos cambios, de forma que tuvo que cerrar aquellos almacenes a productos "no esenciales" para poder cumplir con la demanda de artículos vitales, además ofrecía programas de suscripción de pago, mercados online, servicios web, etc. De esta

manera, las medidas comentadas provocaron un efecto positivo en sectores como el comercio electrónico, telecomunicaciones y farmacéutico. Vemos que estos últimos se encuentran estrechamente relacionados con la digitalización.

Aunque la digitalización ya había incorporado cambios en las actividades comerciales de las empresas, con la llegada del Covid-19 se precipitaron todos estos procesos (Chiriboga 2020). De esta manera, antes de que llegase el Covid-19, el hecho de que las empresas contaran con un canal online era percibido como un valor adicional, pero ante esta nueva normalidad, su implementación es vital para poder asegurar el funcionamiento de numerosas empresas. Prueba de ello es el incremento que se ha visto reflejado en el número de transacciones realizadas mediante el comercio electrónico, como podemos ver en el Gráfico 2.1. Este se centra en, la evolución tanto de las transacciones producidas dentro de España como las transacciones que han tenido lugar desde España al extranjero y desde el extranjero hasta España, según los datos extraídos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

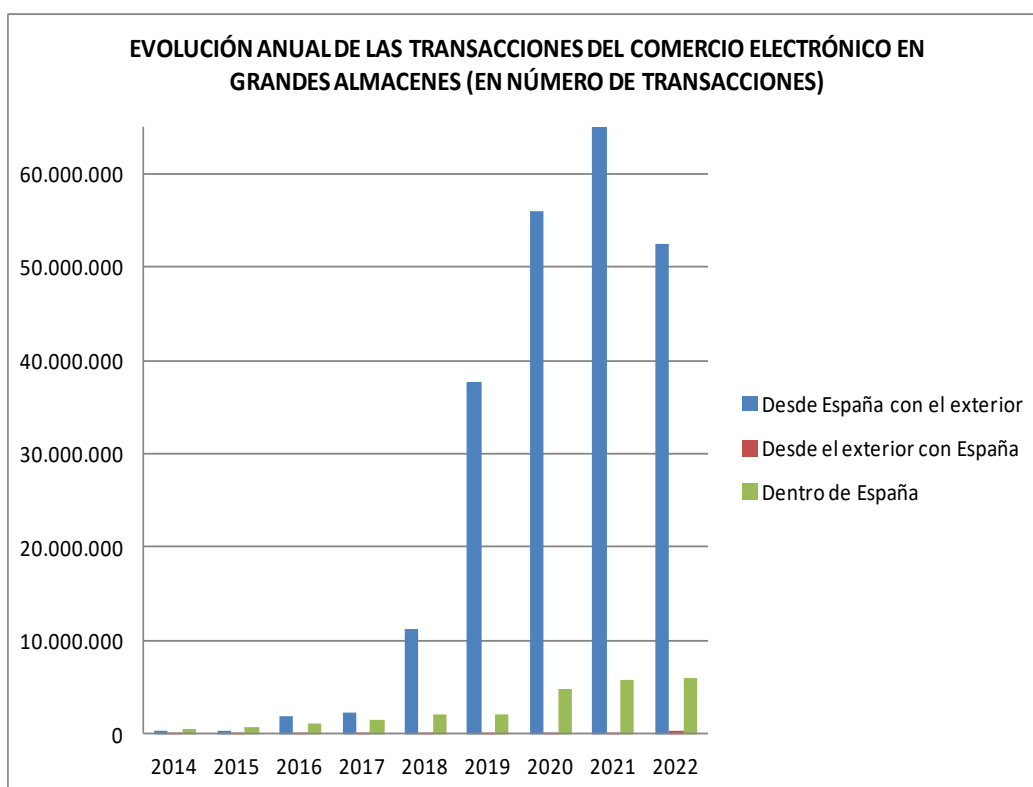
Gráfico 2.1. Evolución anual de las transacciones del comercio electrónico según origen/destino de las transacciones (en número de transacciones) 2014-2022.



Fuente: Elaboración propia.

Según la página oficial de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), podemos observar en el Gráfico 2.2 la evolución que ha tenido el comercio electrónico en los grandes almacenes. Se puede observar claramente el incremento que tuvieron estas transacciones dentro de España en 2020 aunque las mayores transacciones se realizan desde España con el exterior.

Gráfico 2.2. Evolución anual de las transacciones del comercio electrónico en grandes almacenes (en número de transacciones) 2014-2021.



Fuente: elaboración propia.

Como consecuencia de este nuevo escenario, Muñoz (2020) propone una serie de actuaciones comunes a todas las empresas para hacer frente a esta crisis:

- **Reformular el modelo de negocio**, orientando la actividad clave de la empresa a una perspectiva más digital, es decir, introducir el comercio electrónico. Para ello, se tendría que hacer lo siguiente:

diseñar o actualizar la plataforma de comercio electrónico, ampliar la gama de productos o servicios disponibles en línea, optimizar la experiencia del cliente online (navegación fácil, una búsqueda efectiva, descripciones claras de productos, imágenes de alta calidad y opciones de pago seguras), optimizar el motor de búsqueda (SEO) para aumentar la visibilidad en los resultados de búsqueda, incorporar el uso de publicidad online y tener una buena logística para poder asegurar un envío óptimo y rápido de los pedidos online.

- **Disminución de los gastos**, pero sin disminuir la calidad del servicio o producto ofrecido. En este caso se puede realizar de diferentes formas: renegociar con proveedores y entidades financieras con el objetivo de ahorrar y analizar los tipos de interés y plazos de amortización. En cuanto a los gastos de personal: la empresa puede posponer contrataciones y realizar ajustes salariales o puede implantar el Expediente Temporal de Regulación de Empleo (ERTE), se trata de una medida donde la empresa puede interrumpir uno o varios contratos laborales durante un determinado tiempo, donde puede prescindir de aquellos trabajadores o disminuir su jornada laboral. Cierre de oficinas o locales, debido al aumento del teletrabajo las empresas pueden decidir prescindir de determinados espacios de trabajo.
- **Nuevas formas de comunicación**, siendo importante diseñar un plan único para todos los stakeholders o grupos de interés que intervienen en una empresa. Por un lado, para la comunicación interna hay un claro auge de las videoconferencias vía plataformas digitales como Zoom o Skype, así como la comunicación mediante el correo electrónico. Por otro lado, para la comunicación externa, destaca la gran importancia que tiene el desarrollo y la optimización de páginas webs, aplicaciones móviles, publicidad en medios de comunicación, posicionamiento en redes sociales, etc, aquí es donde se tiene que dar protagonismo al comercio electrónico.

Los enfoques de la elección estratégica y del determinismo contextual explicados anteriormente, son dos enfoques complementarios que pueden influir en las decisiones estratégicas de una empresa. A continuación, exploraremos cómo el enfoque de la elección estratégica puede ser favorable incluso frente a las influencias del determinismo contextual:

- **Evaluación racional de opciones.** El enfoque de la elección estratégica implica que las organizaciones evalúan racionalmente las opciones disponibles. Cualquier empresa puede utilizar este enfoque para analizar cuidadosamente las oportunidades y desafíos que enfrenta, considerar diferentes estrategias y seleccionar la opción que mejor se alinee con sus objetivos y recursos. Esto permite que la organización tome decisiones más informadas y adaptadas a sus circunstancias específicas.
- **Aprovechamiento de ventajas competitivas.** El enfoque de la elección estratégica pone énfasis en identificar y aprovechar las ventajas competitivas de una organización. Aquí la empresa puede analizar sus fortalezas: su reconocida marca, amplia gama de productos, presencia física y atención al cliente, y utilizar estas ventajas como base para desarrollar estrategias que le permitan diferenciarse de la competencia y generar valor para sus clientes.
- **Adaptación y flexibilidad.** El enfoque de la elección estratégica reconoce que las organizaciones deben adaptarse a cambios en su entorno. Se puede utilizar este enfoque para ser ágil y receptivo a las tendencias del mercado, los avances tecnológicos y otras influencias externas. Puede ajustar y reevaluar continuamente sus estrategias para aprovechar nuevas oportunidades y superar obstáculos.
- **Innovación y creatividad.** El enfoque de la elección estratégica fomenta la búsqueda de nuevas ideas y enfoques. Se puede fomentar la innovación en el negocio, explorando nuevas formas de interactuar con los clientes, desarrollando servicios adicionales o colaborando

con socios estratégicos. Esto permite a la empresa adaptarse y destacarse en un entorno cambiante y altamente competitivo.

Si bien el determinismo contextual puede influir en las decisiones estratégicas de una organización, el enfoque de la elección estratégica proporciona un marco para que la empresa tome decisiones informadas y adapte su estrategia a las circunstancias cambiantes. Al evaluar racionalmente las opciones disponibles, aprovechar las ventajas competitivas, adaptarse a los cambios y fomentar la innovación, cualquier empresa puede superar las restricciones impuestas por el determinismo contextual y buscar un camino estratégico favorable para su éxito continuo.

3. El caso del Grupo de El Corte Inglés.

Ante el contexto explicado en el punto anterior, se analizarán los efectos causados en El Grupo El Corte Inglés, el cual según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) pertenece al sector 4719: “Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados”. Además, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), el sector minorista supone el 5% del PIB y casi 1 de cada 12 trabajadores pertenecen a este sector en promedio de todas las economías de la OCDE, por lo que el impacto de la crisis originada por el coronavirus fue inmenso.

Actualmente, según la página web oficial de El Corte Inglés, las principales líneas de negocio de El Corte Inglés son:

- **Retail:** El Corte Inglés es reconocido como uno de los principales minoristas en España y ofrece una amplia variedad de productos y servicios, que incluyen moda, electrónica, hogar, belleza, alimentación y más. Aquí se incluyen los establecimientos comerciales, hipermercados Hipercor, supermercados Supercor, Sfera y establecimientos de bricolaje Bricor.

- **Real State:** se especializa en la promoción, construcción y gestión de activos inmobiliarios. Esta línea de actividad se estableció en 2019 y engloba todas las áreas del Grupo relacionadas con el sector inmobiliario. Cuenta con profesionales especializados en construcción, arquitectura, ingeniería, proyectos y obras, interiorismo y decoración, entre otros. El Corte Inglés, una de las compañías con un extenso patrimonio inmobiliario en España, tiene una larga trayectoria en el desarrollo y construcción de proyectos inmobiliarios, principalmente en establecimientos comerciales, pero también en otros tipos de activos desarrollados para terceros.
- **Viajes:** La división de viajes de El Corte Inglés es una de las agencias de viajes más importantes en España. Ofrece servicios de reserva y organización de viajes, incluyendo paquetes vacacionales, vuelos, hoteles, cruceros, alquiler de coches y otros servicios relacionados. Además, para esta línea se ha establecido el Plan Estratégico para el periodo 2020-2025, el cual tiene como objetivo impulsar la transformación de la empresa hacia un futuro rentable y sostenible. Este plan se enfoca en aspectos clave como la omnicanalidad, la transformación digital, la atención al cliente, la expansión internacional y la consolidación de los atributos de la marca 'El Corte Inglés', buscando aprovechar las sinergias existentes dentro del Grupo.
- **SICOR:** en julio de 2020, El Corte Inglés estableció una nueva entidad tras adquirir la empresa de seguridad Mega2. Esta adquisición forma parte del proceso de diversificación que el Grupo ha llevado a cabo, siguiendo los mismos pasos que en el pasado con actividades como los viajes o los seguros. El grupo de servicios integrales está formado por siete empresas que abarcan diversas actividades, incluyendo seguridad, servicios integrales, limpieza y mantenimiento, logística, Integra (un centro especial de empleo), Interservicios ETT y Suministros.

De estas líneas de negocio, la más afectada por el covid-19, tal y como se ve en la Tabla 3.1, fue el retail como consecuencia de las medidas adoptadas por el covid-19: cierre temporal de tiendas físicas y restricciones de movimientos, interrupciones en las cadenas de suministro, cambio en el comportamiento de compra del consumidor y disminución del gasto por parte de las familias como consecuencia de la incertidumbre ante la nueva situación de crisis.

Tabla 3.1. Evolución del Importe Neto de la Cifra de Negocios del Grupo El Corte Inglés por líneas de negocio en miles de euros, 2016-2021.

Actividad/Año	2021	2020 ²	2019	2018	2017	2016
Retail	11.325.674	9.721.040	13.014.360	13.004.378	12.926.397	12.886.910
Venta de productos y de servicios de información³	0	0	0	0	737.391	733.329
Servicios de Agencia de Viajes	984.386	309.013	2.731.651	2.721.983	2.593.573	2.450.398
Servicios de Corredurías de Seguros y Seguros de Vida¹	163.667	135.953	215.580	199.464	182.574	304.822
Otras líneas de negocio	141.201	141.594	38.918	39.548	132.680	143.989
Ajustes de Consolidación	(107.319)	(49.661)	(739.731)	(878.872)	(960.922)	(1.014.875)
TOTAL	12.507.609	10.257.939	15.260.778	15.086.501	15.611.693	15.504.573

Fuente: Cuentas Anuales Consolidadas de El Corte Inglés.

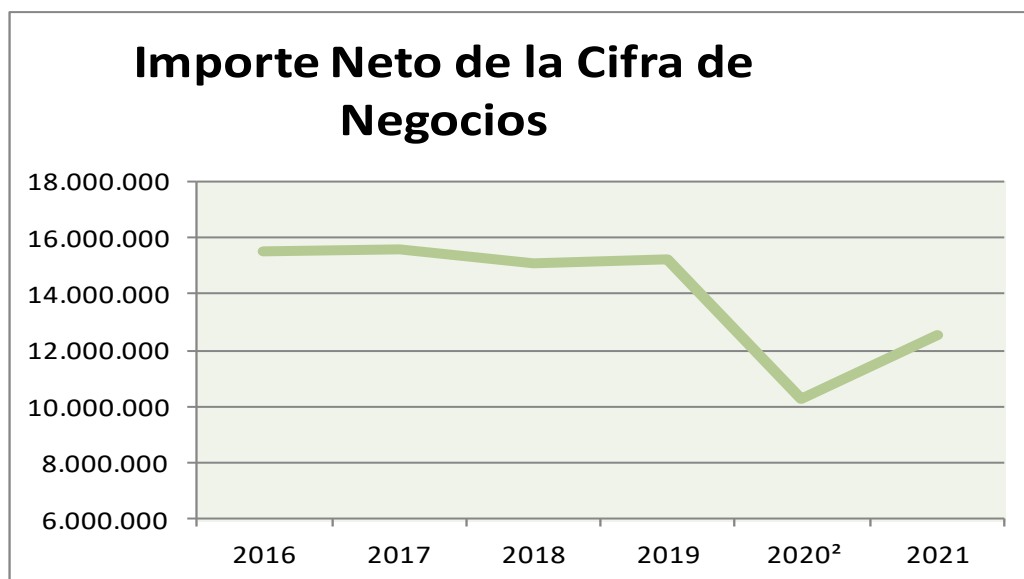
¹En 2021 pasaría a ser Grupo Sidor.

²Año afectado por el Covid-19.

³En 2018 esta línea de negocio se dividiría para agregar una parte a retail y otra a seguros.

En el Gráfico 3.1. se observa la evolución de la facturación total del Grupo, donde se aprecia el efecto que causó el covid-19.

Gráfico 3.1. Evolución Total del Importe Neto de la Cifra de Negocios en miles de euros, 2016-2021.



Fuente: Elaboración propia.

²Año afectado por el Covid-19.

Ante esta situación, la Junta de Accionistas de El Corte Inglés decide aprobar el Plan Estratégico 2021-2026 con el objetivo de potenciar tanto el crecimiento como la solidez financiera (El Corte Inglés, 2021). Siguiendo el enfoque de Martins (2023), un plan estratégico es una hoja de ruta que expone los objetivos y metas que una empresa desea conseguir en un plazo de tres o cinco años. En este caso, El Corte Inglés opta por un estudio a cinco años y los posibles elementos que pueden formar parte de este Plan Estratégico son los siguientes:

- Análisis de situación: mediante un análisis tanto interno como externo de la empresa mediante el estudio de la competencia, las tendencias del mercado y un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Misión, visión y valores: definición clara de estos conceptos por parte de la empresa.
- Objetivos y metas: proponer objetivos y metas asequibles que vayan en sintonía con la misión y visión de la empresa.
- Estrategias y tácticas: procedimientos a seguir para poder alcanzar los objetivos y metas fijados.

- Plan de acción: proponer un cronograma y los recursos necesarios para conseguir las estrategias y tácticas planteadas anteriormente.
- Monitorización y evaluación: por una parte, llevar a cabo un seguimiento continuo del desarrollo en torno al alcance de los objetivos y metas establecidos y, por otra parte, realizar evaluaciones constantes del plan estratégico para hacer ajustes y mejoras.
- Comunicación y compromiso: comunicar de forma clara y concisa el plan estratégico a todo el personal de la empresa y promover el compromiso por parte de los integrantes de la organización.

Tal y como se había mencionado anteriormente, en julio de 2021 la Junta de Accionistas del Grupo de El Corte Inglés publica una nota de prensa en la que expone los principales objetivos de este plan:

- Conseguir un resultado bruto de explotación antes de intereses e impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de 1.700 millones de euros.
- Aminorar la deuda en un 60%.
- Lograr que la venta online represente el 30% de la facturación del Grupo.

Para lograr plasmar estos objetivos, las principales líneas de actuación son las siguientes:

1. Seguir con el desarrollo de las diferentes líneas de negocio actuales (retail, viajes, seguros y servicios financieros) pero cambiando su estructura de gastos actual enfocándose en el comercio online, a la vez que se produce una desinversión en el comercio tradicional, como por ejemplo la venta de inmuebles menos rentables para así concentrar sus esfuerzos en aquellos centros que producen más beneficios.
2. Introducir nuevas líneas de negocios:

El Corte Inglés Logistics: operador logístico integral de referencia, está previsto que alcance envíos tanto nacionales como internacionales.

Sweno: operador de servicios, ofreciendo energía, alarmas y líneas móviles.

Sicor: prestando servicios de seguridad, limpieza y mantenimiento a terceros.

Es destacable también que las nuevas líneas de negocio ayudan a obtener nuevos ingresos y aliviar así la deuda. Asimismo, en 2021 se hizo oficial a través de la página web oficial del Grupo de El Corte Inglés la venta del 8% de su capital al Grupo Mutua, con el objetivo también de formalizar una alianza estratégica.

Para aumentar la venta online, en 2021 se lanzó una nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés, lo cual ayuda a recopilar datos e información de los clientes, asimismo, están aumentando progresivamente las promociones y descuentos online. La tarjeta de compra de El Corte Inglés ofrece descuentos privados y facilidades de pago con una financiación flexible.

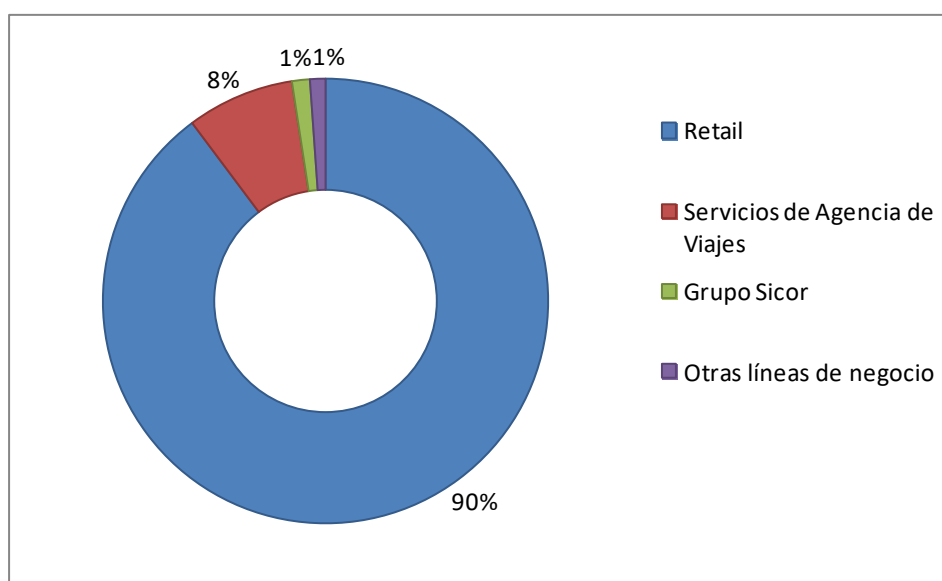
Finalmente, la diversificación, la digitalización y la sostenibilidad son los tres pilares principales en los que se basa el Plan Estratégico 2021-2026.

En los siguientes puntos se realizará un estudio sobre El Corte Inglés como retail ya que es la línea de negocio más afectada como consecuencia del covid-19, se realizará una encuesta a empleados para conocer su opinión ante los diferentes cambios en los diferentes centros acorde a la estrategia 2021-2026, se verán las principales líneas de actuación frente al comercio online y se explicará la nueva tarjeta de compra.

4. Actuaciones del Grupo El Corte Inglés en retail.

La venta al por menor es la base sobre la que se ha ido constituyendo El Grupo El Corte Inglés. Según el último informe sobre las cuentas consolidadas de El Corte Inglés podemos observar en el Gráfico 4.1. el peso que tiene el sector retail en comparación con las demás líneas de negocio.

Gráfico 4.1. Proporción del Importe Neto de la Cifra de Negocios, 2021.



Fuente: Elaboración propia.

El retail supone el 90% de la facturación del Grupo por lo que podemos afirmar que es la línea de negocio más importante. Cabe destacar que El Corte Inglés distribuye su retail en diferentes segmentos y divisiones: Alimentación, Moda, Hogar, Cultura y Ocio... En la Tabla 4.1 se desglosa el Importe Neto de la Cifra de Negocios por divisiones. En consecuencia, se pueden establecer tres divisiones importantes: Moda, Alimentación y Cultura y Ocio. La división de moda supone casi el 37% de la facturación total del retail. Por este motivo nos centraremos en esta división para ver su respectiva evolución y las diferentes decisiones que se han ido tomando.

Tabla 4.1. Distribución del Importe Neto de la Cifra de Negocios por divisiones del retail en miles de euros, 2021.

Actividad/Año	2021
Alimentación	2.808.966
Moda	4.150.873
Hogar	1.334.853
Cultura y Ocio	2.187.832
Varios	353.614
Otros ingresos	489.535
Retail	11.325.674

Fuente: Cuentas Consolidadas de El Corte Inglés.

El Plan Estratégico 2021-2026 de El Corte Inglés tiene como líneas de actuación realizar los siguientes cambios en el retail:

- La reorganización de sus marcas propias con el objetivo de disminuir costes y preparar su internacionalización bajo estas marcas. Del mismo modo, puede concentrar sus esfuerzos de marketing en una oferta más reducida.
- La reestructuración de sus inmuebles. Por un lado, supone el cierre de algunos de sus centros comerciales para así agrupar la actividad en sus establecimientos de mayor tamaño. De esta forma podría sanear su deuda con la venta de estos edificios. Por otro lado, supone un plan de modernización y transformación de aquellos centros que se consideran rentables.
- La reorganización de su plantilla con el objetivo de potenciar las tiendas físicas para así poder ofrecer un mejor servicio de atención al cliente, así como programas de jubilación anticipadas.
- La estrategia omnicanal, lo que supone la integración del comercio online en la tienda física. Esta estrategia busca

aprovechar lo mejor de ambos canales (online y offline) para brindar una experiencia de compra más completa y satisfactoria para los clientes.

Posteriormente, se va a explicar cada uno de estos de forma más detallada.

4.1 Reorganización de las marcas propias.

En sus inicios, El Corte Inglés se caracterizaba por ofrecer una amplia variedad de marcas internacionales y nacionales. Sin embargo, a lo largo de la historia se han ido creando una serie de marcas propias de moda para poder adaptarse a los cambios en el mercado y en los hábitos de compra de los consumidores. El principal objetivo de El Corte Inglés en este sector era y sigue siendo poder hacer frente a los gigantes de la moda en cada fase de la moda a nivel global.

En general, El Corte Inglés ha reducido su cartera de marcas propias de moda para poder concentrar así sus esfuerzos en pocas firmas. Esta estrategia de eliminación de marca suele conseguir mejorar los resultados de las marcas que se mantienen dentro de la estructura de la empresa (Temprano-García et al., 2018).

La división de moda de El Corte Inglés la podemos dividir en 4 categorías: moda infantil, moda juventud, moda mujer y moda hombre. Esta subdivisión se debe a las siguientes razones:

- Enfoque en las necesidades y tendencias: cada grupo demográfico tiene diferentes demandas. Por ejemplo, los niños suelen buscar más la comodidad mientras que los jóvenes optan por estilos más modernos y vanguardistas.
- Adaptación de los diferentes estilos y tallas: ofrece un catálogo amplio que permite satisfacer las necesidades de los cuatro grupos.
- Segmentación del mercado: facilita los esfuerzos de marketing y de comunicación para adaptarlas a cada segmento para así poder

establecer una relación más cercana con el cliente y satisfacer de la mejor forma posible sus necesidades.

- Facilitar su búsqueda tanto en tienda física como online: permite que el cliente acceda de forma sencilla a la sección en la que se encuentra lo que está buscando.

Como se ha comentado, a lo largo de los años se ha ido modificando sus marcas propias con el fin de adaptarse al mercado. Cada marca propia de El Corte Inglés tiene su enfoque y atributos únicos. A continuación, veremos las diferentes marcas propias existentes según las cuatro categorías mencionadas anteriormente.

En la moda infantil, anteriormente contaba con marcas como Dulces, Tizas, Brotes, Freestyle, etc; sin embargo, actualmente nos encontramos con marcas como Coconut, Baby y Kids. Coconut se diferencia por presentar un estilo más tradicional y formal con tonos clásicos y pasteles tanto para bebés como para niños mientras que Baby y Kids se centran en un estilo más informal buscando sobre todo la comodidad a la hora de vestir. Esta categoría abarca tallas desde la primera puesta hasta los 16 años.

En la moda mujer destacan las marcas de Lloyd's y Woman como resultado del cese de sus anteriores firmas propias: Antea, Zendra y Yebra. Según García (2019), el objetivo es encontrar en una misma marca cualquier talla y estilo, reclasificando Woman en diferentes categorías: Weekend, con un estilo más informal; Fiesta, con diseños más enfocados a eventos; Limited, con un estilo Premium; y Plus, con un inventario de tallas grandes.

En la moda de caballero estaban presentes marcas como Renoir, con referencias de tallas normales y grandes; Leandro Bustos, se centraba en ofrecer pantalones de todas las tallas; Hominem, con un estilo más juvenil; Emidio Tucci Black y Canovas Blue, con el objetivo de centrar estas marcas en el lujo. Actualmente, están presentes las siguientes marcas: Lloyd's, Dustin y Emidio Tucci como consecuencia de los bajos resultados de facturación de las marcas mencionadas anteriormente.

En la moda juventud encontramos Fórmula Joven, Green Coast, Easy Wear y Tintoretto. Todas ellas cuentan con líneas tanto para hombre como para mujer excepto Tintoretto que se centra en el mundo mujer. Cada marca tiene su estilo propio donde Green Coast el diseño es más juvenil, Easy Wear se centra en la comodidad y un estilo más informal, Fórmula Joven cuenta con referencias más formales y Tintoretto tiene líneas orientadas a eventos. Esta sección es la que menos cambios ha sufrido ya que solo desapareció Studio Classics permanentemente y Tintoretto durante un año.

Es importante hablar sobre la evolución de Sfera, ya que se encuentra tanto en moda infantil como en moda juventud. Se trata de una marca de moda creada por El Corte Inglés, la cual en 2002 se desprendió del Grupo con el fin de fundar una serie de tiendas dedicadas a la moda urbana, con la premisa de ofrecer prendas asequibles para toda la familia (Ortega, 2021). No obstante, debido a los impactos de la pandemia, en 2020 la Junta de Accionistas optó por aprobar la fusión por absorción entre el Grupo y Sfera, esta acción se enmarca dentro del plan de reducción de costes que El Corte Inglés ha implementado en los últimos años, con el objetivo de disminuir su estructura (Montes, 2020). Cabe destacar que Sfera es un punto clave en la internacionalización ya que opera en más de 30 países.

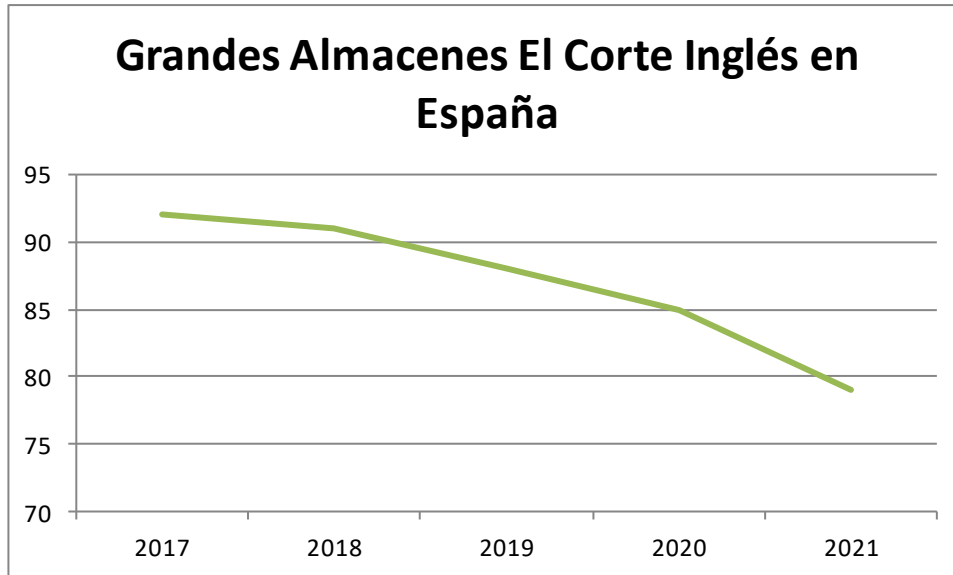
4.2 Reestructuración de los inmuebles.

La venta de activos inmobiliarios mencionados anteriormente tiene un doble beneficio, la disminución de gastos ya mencionada y la reducción de la deuda, lo que conlleva a su vez una disminución de personal.

En el Gráfico 4.2.1. vemos que del 2020 al 2021 se produce una caída más acusada en cuanto al cierre de los centros de El Corte Inglés. Asimismo, se tiene previsto el cierre de 25 centros comerciales donde podemos destacar los siguientes: Constitución (Valladolid), Ronda de los Tejares (Córdoba), Gran Vía de Don Diego López de Haro (Bilbao), Pintor Sorolla-Colón (Valencia), El Tiro (Murcia), Parquesur (Madrid), La

Vaguada (Madrid), Serrano 52 (Madrid), Méndez Álvaro (Madrid), etc. (Moya, 2022).

Gráfico 4.2.1. Evolución de la implantación de grandes almacenes de El Corte Inglés en España, 2017-2021.

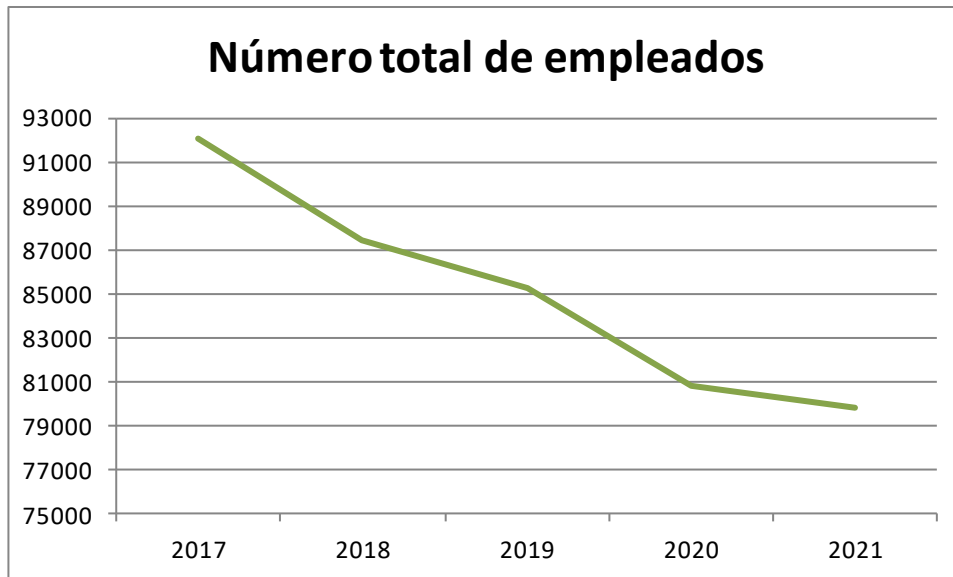


Fuente: Elaboración propia.

4.3 Reorganización de la plantilla.

Los cierres que acabamos de comentar afectan directamente al personal del Grupo de El Corte Inglés, por lo que en el Gráfico 4.3.1. se expone la evolución del número total de empleados.

Gráfico 4.3.1. Evolución del número total de empleados del Grupo de El Corte Inglés, 2017-2021.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque la caída de personal ha sido más pronunciada en 2020 como consecuencia del covid-19, en los últimos años ha sido común la reducción de plantilla.

El Corte Inglés no podía permitirse el costo de despedir al personal debido a su elevado costo por lo que en 2020 inició una combinación entre ERTE y ERE.

El Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), es un mecanismo que permite a las empresas, como El Corte Inglés, suspender temporalmente los contratos de trabajo o reducir la jornada laboral de sus empleados en situaciones de crisis o dificultades económicas, como la pandemia de Covid-19 (SEPE, 2023). El Expediente de Regulación de Empleo (ERE) se diferencia del ERTE en que este no es un suceso temporal, sino que es un despido definitivo.

En la Tabla 4.3.1. se muestran los diferentes puestos de trabajo que se cubren en cada centro comercial de El Corte Inglés. Estos grupos profesionales están clasificados acorde al Convenio Colectivo de Grandes Almacenes (BOE, 2023).

Personal base se requiere una formación teórica básica, al menos equivalente a la obtención del título de Educación Secundaria, graduado escolar o equivalente. Los objetivos y métodos de trabajo son evaluados

y establecidos previamente bajo supervisión. La posición no conlleva responsabilidades directas o indirectas en la gestión de recursos humanos, pero es necesario tener conocimiento de las normas de seguridad básicas específicas de cada puesto. En cuanto a la responsabilidad económica, los errores y faltas solo afectan a la función desempeñada, sin tener impacto en el resto de la organización, a menos que estén relacionados con el servicio al cliente o afecten la imagen de la empresa, en cuyo caso podrían ser significativos.

Profesionales: se distinguen del personal base en que se requiere una formación teórica o práctica equivalente a un nivel mínimo de Educación Secundaria Obligatoria (ESO) de 2º ciclo, Formación Profesional de grado medio o equivalente. Las tareas realizadas se llevan a cabo con un mayor grado de autonomía, basándose en la experiencia adquirida.

Técnicos: poseen una titulación a nivel de educación superior o grado medio, junto con estudios especializados complementarios. Ejecutan de manera autónoma actividades complejas con objetivos concretos, basándose en directrices generales en uno o varios sectores de la empresa. La responsabilidad por errores y faltas tiene un impacto significativo en el funcionamiento de la empresa, con efectos negativos.

Coordinadores: tienen una formación teórica o práctica equivalente a un nivel mínimo de Formación Profesional de grado superior o similar. Realiza las tareas inherentes al grupo de profesionales con total autonomía. Se requiere además un mayor nivel de iniciativa y creatividad y participa activamente en la gestión de recursos humanos.

Mandos: poseen una formación teórica o práctica equivalente a un nivel de titulado de grado superior o doctorado. Trabajan directamente bajo la dirección y contribuye en la elaboración de la política de la empresa, asumiendo la dirección, organización, coordinación y responsabilidad de las actividades de su puesto. En términos de gestión de Recursos Humanos, toman decisiones estratégicas sobre un grupo de empleados y es responsable de su desarrollo y capacitación. Desde el punto de vista económico, los errores y faltas que comete tienen un impacto directo o indirecto en toda la organización, pudiendo acarrear

consecuencias económicas significativas y generando efectos negativos en el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, tienen acceso y utilizan información privilegiada que puede tener consecuencias graves.

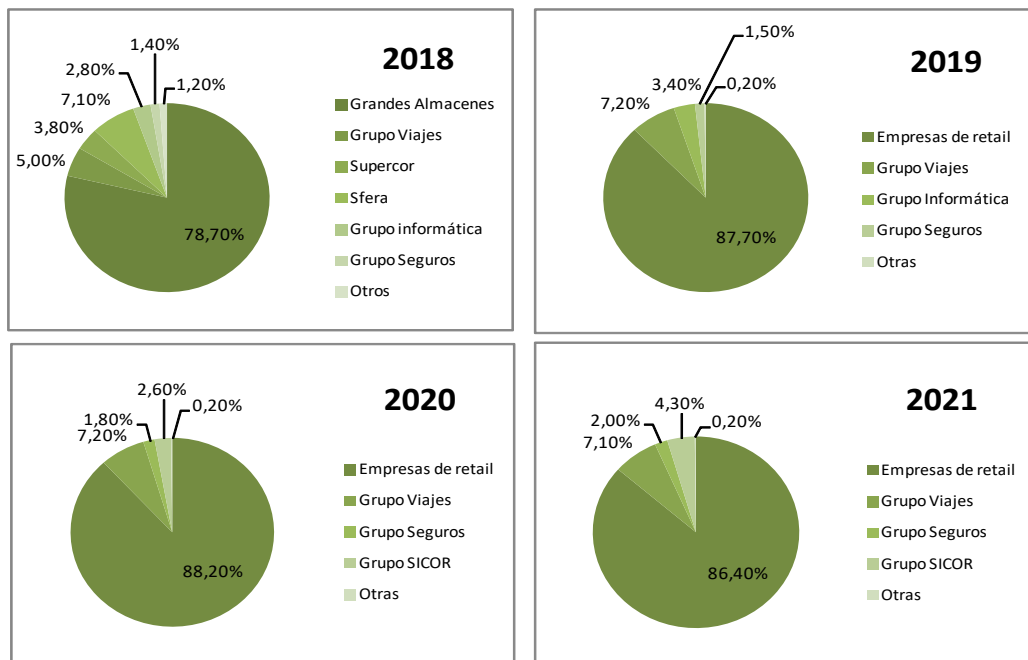
Tabla 4.3.1. Número total de empleados del Grupo por grupos profesionales, 2018-2021.

Número total de empleados por grupos profesionales / Año	2018	2019	2020	2021
Mandos y coordinadores	11.748	11.916	11.686	10.603
Técnicos	3.866	3.982	3.737	5.530
Profesionales	59.948	58.827	58.485	54.052
Personal base	11.907	10.518	6.906	9.619
Total	87.469	85.243	80.814	79.804

Fuente: Cuentas Anuales de El Corte Inglés.

Ahora bien, veremos en el Gráfico 4.3.2. la evolución de los empleados según las diferentes líneas de negocio del Grupo desde el 2018 hasta el 2021.

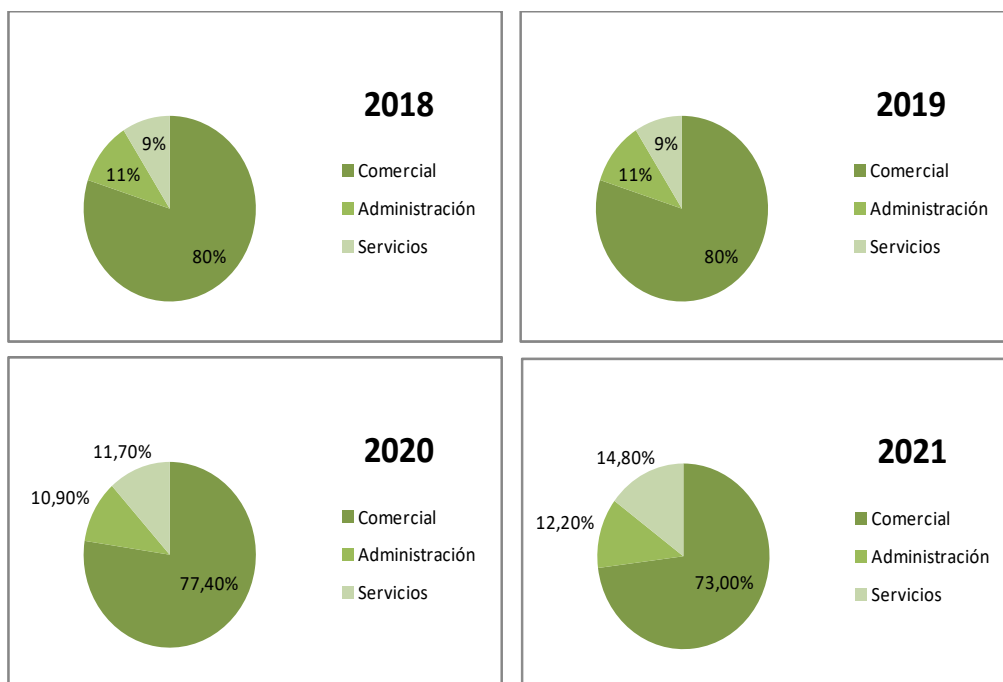
Gráfico 4.3.2. Porcentaje de empleados del Grupo El Corte Inglés según líneas de negocio, 2018-2021.



Fuente: Informes anuales de El Corte Inglés.

Podemos ver que el mayor peso de la plantilla se encuentra siempre en el retail, ya que es la línea de negocio que más capital humano requiere, además según se van agrupando líneas de negocio va aumentando el porcentaje de empleados en el retail. Sin embargo, para poder ver mejor la evolución de los empleados en el retail, en el Gráfico 4.3.3. se muestran los equipos por colectivos: comercial, administración y servicios.

Gráfico 4.3.3. Porcentaje de empleados por colectivos del Grupo El Corte Inglés, 2018-2021.



Fuente: Informes anuales de El Corte Inglés.

El colectivo comercial se corresponde con los empleados que trabajan en la venta y atención al cliente en las diferentes secciones y departamentos de la empresa.

El colectivo de administración está compuesto por aquellos empleados que desempeñan funciones administrativas y de gestión en diferentes

áreas de la empresa. Estos empleados suelen trabajar en oficinas centrales o en departamentos específicos, como recursos humanos, contabilidad, finanzas, compras, logística, marketing, entre otros. El colectivo de servicios se refiere a aquellos empleados de seguridad, limpieza, mantenimiento, etc.

Podemos observar que en 2020 el porcentaje de empleados comerciales comienza a bajar como consecuencia del Covid-19, a su vez disminuye ligeramente el porcentaje de empleados de administración como consecuencia del plan de reorganización de la plantilla que se aplicó durante el 2019, el cual afectó al 10% de la plantilla. Con esta iniciativa, el grupo tenía como objetivo asignar los recursos humanos necesarios de los departamentos de administración con el fin de fortalecer las áreas centradas en la venta y la interacción con los clientes.

Entre 2020 y 2021 se llevó a cabo otro plan de reorganización de la plantilla de adhesión voluntaria: en el marco de esta estrategia, la empresa habitualmente brinda incentivos y ventajas a aquellos empleados dispuestos a renunciar a sus cargos de manera voluntaria. Estos incentivos abarcan desde compensaciones económicas hasta programas de jubilación anticipada, apoyo en la búsqueda de empleo u oportunidades de capacitación adicional, entre otros beneficios. Por este motivo y por el cierre de centros, tanto el número total de empleados como el porcentaje de empleados comerciales continúa descendiendo. Además en 2021 hay que destacar que aumenta el personal de servicios debido a las continuas reformas a la que se están sometiendo cada centro de El Corte Inglés.

Por último, se conoce que en 2023 se va a realizar un nuevo plan de reorganización, con el fin de reubicar a profesionales de los servicios centrales y regionales en los establecimientos comerciales para poder reforzar las tiendas. Igualmente, se establecerá un programa de abandono incentivado al que podrán optar de manera voluntaria los empleados mayores de 59 años.

4.4 Estrategia omnicanal.

A largo de la historia del Grupo El Corte Inglés, han tenido lugar diferentes avances en el comercio online, el cual a partir del Covid-19 se ha vuelto indispensable para el buen funcionamiento tanto del Grupo como de cualquier empresa. Estos proyectos se explicarán en el punto 5.2. para poder ver su evolución tanto de forma general como en el caso del Grupo de El Corte Inglés. El Comercio Online o e-commerce es una estrategia que trata de la compraventa tanto de productos como de servicios por medio de plataformas web o cualquier dispositivo móvil, por lo que no requiere de contacto físico en la transacción (Campines, 2021).

El Corte Inglés cuenta con más de 80 años de historia, por lo que ha ido evolucionando de un modelo de venta tradicional a uno más tecnológico debido a la implantación de nuevos servicios y canales de venta. Es decir, originalmente se trataba de una empresa monocanal donde su contacto con los clientes era única y exclusivamente mediante las tiendas físicas; posteriormente fue integrando la multicanalidad, la cual se trata de una estrategia comercial con el fin de vender o distribuir los diferentes productos mediante diferentes canales ya sean físicos o digitales; y por último adoptar el modelo omnicanal, con el objetivo de conseguir la fusión del mundo offline y online, lo cual es clave para el nuevo plan estratégico de la compañía ya que el proceso de digitalización es uno de los ejes principales (Goizueta, 2018).

Esta compañía comenzó a operar en el comercio electrónico, tal y como relata Rois (2018), a últimos de los años 90 por lo que fue de los primeros en implementarlo en España; sin embargo, su entrada en el entorno online no tuvo buenos resultados debido a la coyuntura económica del momento que incidía notablemente en los resultados de la empresa y la entrada de Amazon en España.

Los principales proyectos de comercio electrónico son los siguientes:

- 2001: Club del Gourmet online: donde el supermercado de El Corte Inglés ofrecía la posibilidad de comprar vía online los productos de su marca.

- 2004: fruto de una colaboración con Kodak abre una tienda de revelado digital de fotos.
- 2005: lanza la plataforma doblecero.com, con el objetivo de acercarse a uno de sus públicos objetivo: los jóvenes. En este caso se trataba de una página web que mostraba las últimas tendencias sobre moda, cine, tecnología, etc. Durante una determinada fecha se repartirían cupones de participación por cada compra realizada y así los usuarios podrían registrarse en dicha web y obtener un regalo directo (marketingdirecto.com, 2005).
- 2010: impulsa su tienda de moda online que cuenta con más de 300 marcas tanto nacionales como internacionales, en aquel momento se trataba de la mayor oferta de moda online. Además, en ese momento era el líder del ecommerce en España (Cinco Días, 2010).
- 2011: lanza un club de ventas privado con el nombre de Pimeriti, se trata de un marketplace privado de marcas exclusivas, así los socios podrán aprovechar los descuentos ofrecidos. Se encontraría en la propia página web de El Corte Inglés con el objetivo de crear un espacio único para las diferentes marcas (Molina, 2015).
- 2012: apuesta por la internacionalización por lo que decide abrir el comercio electrónico a otros países europeos. Además, decide sacar una tarifa plana para los gastos de envío (Rois, 2018).
- 2014: comienza la puesta en marcha de la estrategia omnicanal, donde se busca que el canal offline y online se fusionen. Para ello lanzan dos herramientas: click&collect y click&car.

Click&collect: consiste en realizar la compra de cualquier producto a través de la página web oficial de El Corte Inglés y poder recogerlo en cualquier establecimiento seleccionado.

Click&car: ofrece la posibilidad de comprar cualquier producto de forma online y recogerlo en el punto seleccionado del aparcamiento del establecimiento que se haya seleccionado.

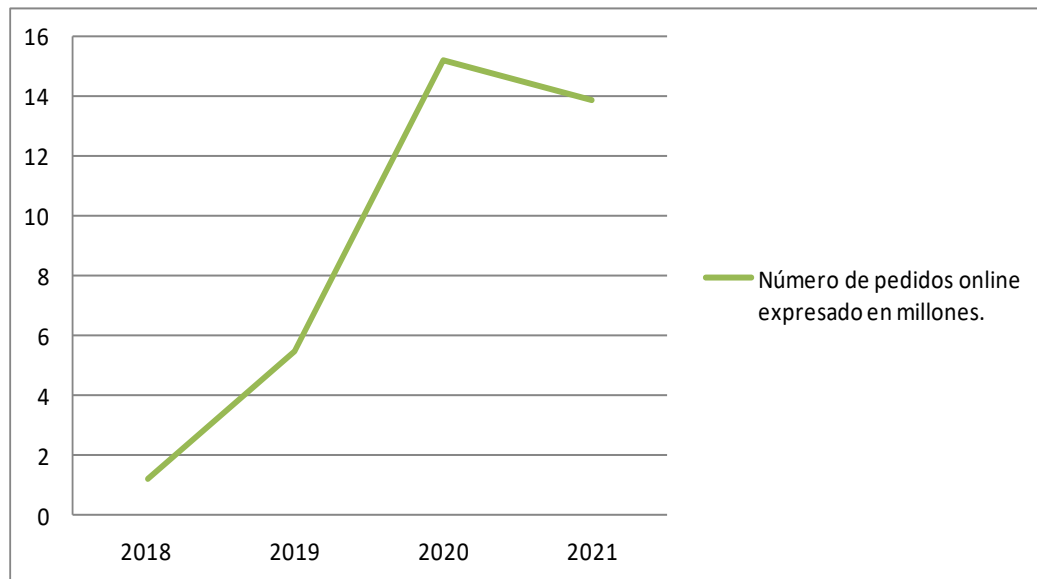
- 2015-2019: durante estos años va innovando en nuevas tecnologías con diferentes acciones: lanza la aplicación móvil del supermercado, diseña nuevos espacios exclusivos en su página web para las diferentes marcas, nuevo modelo click&express donde las compras realizadas de forma online se pueden recoger en el establecimiento en el plazo de dos horas, moderniza la red comercial, ofrece la posibilidad de pagar con el móvil, etc.
- 2020: con la llegada del covid-19, aunque se incrementaron en un 132% sus ventas online, la compañía cerró el ejercicio con grandes pérdidas. En octubre lanza su aplicación móvil con el objetivo de seguir aumentando las ventas online. Sin embargo, esta crisis pone de manifiesto la necesidad de invertir en nuevas tecnologías e infraestructuras.
- 2021: continuando en la línea estratégica de la omnicanalidad, lanza dos nuevos servicios para conseguir que el consumidor tenga una experiencia online lo más parecida a la de una tienda física. Por un lado, ofrece el catálogo extendido, este servicio se ofrece cuando un cliente quiere un determinado producto y al no estar disponible en la tienda física puede hablar con el vendedor para que pueda realizar el pedido a través de este catálogo y que llegue al establecimiento. Por otro lado, pone a disposición del consumidor el apartado Consulta al Experto en su página web, aquí se buscaría conseguir el mismo trato que puede ofrecer un vendedor en la tienda física.
- 2022: en 2020 ya se planteaba la necesidad de invertir en nuevas infraestructuras, por lo que uno de los grandes pasos será la nueva filial El Corte Inglés Logística Avanzada, con el fin de mejorar su negocio logístico para así adaptarse a las nuevas necesidades. Ofrece un nuevo servicio de tarifa plana de envíos similar a Amazon Prime, en este caso lo lanza bajo el nombre El

Corte Inglés Plus, por el que pagando una cuota al mes el cliente obtiene la ventaja de que todos los gastos de envío tanto a domicilio como a los establecimientos sean gratuitos.

- Para renovar la actividad de venta de El Corte Inglés ha establecido a finales de 2022 un nuevo sistema de cobro: Mobile Point of Sale (MPOS), se refiere a un sistema de punto de venta móvil que utiliza dispositivos móviles, como smartphones o tablets, para realizar transacciones de pago. El MPOS permite a los comerciantes aceptar pagos con tarjeta de crédito o débito en cualquier lugar y en cualquier momento, sin depender de un TPV (Terminal de Punto de Venta) o caja registradora tradicional (Del Castillo, 2018).

Como consecuencia de estos proyectos, Ricardo Goizueta, director del área digital y responsable de Estrategia de Clientes de El Corte Inglés, afirmaba en 2021 que el negocio online era más rentable que el físico. Además, destacó que durante 2020 consiguió una cuota del 35% en venta online de alimentación, liderando también otras secciones como la de tecnología y equipamiento del hogar. En 2020 el negocio online representó el 17,3% de la facturación total de la compañía (García, 2021). El Gráfico 4.4.1. plasma la evolución de los pedidos online de El Corte Inglés durante el período de 2018-2021.

Gráfico 4.4.1. Número de pedidos online de El Corte Inglés expresado en millones, 2018-2021.



Fuente: elaboración propia.

En 2021 el número de pedidos online disminuye, así como su facturación, según el informe no financiero de 2021 de El Corte Inglés, los pedidos online supusieron un 12,3% del total del negocio. De acuerdo a las declaraciones de Laureano Turienzo, presidente de la Asociación Española de Retail, se observa una tendencia de caída en las ventas en línea a nivel general en la industria, siendo un ejemplo de ello la disminución del 6% experimentada por Inditex. Aún así, para poder lograr el objetivo marcado en el plan estratégico 2021-2026, El Corte Inglés, debe profundizar más en el diseño de su aplicación página web para hacerlo más atractivo y tratar de captar al público más joven ya que es el grupo que más pedidos online realiza (Godoy, 2022).

Como conclusión, El Corte Inglés ha ido llevando a cabo las siguientes líneas de actuación:

- Transformación digital: se ha realizado una importante transformación digital para impulsar su presencia en el comercio en línea. Han invertido en el desarrollo de plataformas de comercio electrónico, mejorando la experiencia del usuario y la

accesibilidad a través de aplicaciones móviles y sitios web intuitivos.

- Amplia oferta de productos: ha conseguido adaptar su amplia oferta de productos a su plataforma de comercio en línea. Y diversificado sus categorías de productos disponibles en línea, incluyendo moda, electrónica, hogar, belleza y muchos más. Esto ha permitido a los clientes acceder a una amplia gama de productos en línea con la comodidad de comprar desde casa. Esta oferta de productos cada día se va ampliando.
- Estrategia omnicanal: consiste en la integración de sus canales de venta físicos y en línea. Ha implementado opciones de compra en línea con retiro en tienda, entrega a domicilio y devoluciones flexibles, lo que brinda a los clientes una experiencia de compra fluida y conveniente. Así como la incorporación del catálogo extendido para los empleados, lo que les permite realizar pedidos online en la misma tienda física para poder ofrecérselo al cliente.
- Servicio al cliente: ha mejorado su servicio de atención al cliente en línea, incluyendo chat en vivo, asistencia telefónica y seguimiento de pedidos, para asegurarse de que los clientes estén satisfechos y tengan una experiencia positiva en línea.
- Innovación tecnológica: se han implementado herramientas como recomendaciones personalizadas, inteligencia artificial y análisis de datos para ofrecer a los clientes una experiencia de compra más personalizada y relevante.

Dentro de este apartado referido a la estrategia omnicanal y, dada su importancia, el siguiente apartado se centra en la nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés, la cual ha entrado en funcionamiento en el 2022 y ofrece nuevos beneficios para los clientes.

4.4.1 Nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés.

A principios de 2021 se dio a conocer la alianza estratégica entre El Corte Inglés y Mastercard.

Mastercard, según relata en su página oficial, se trata de una empresa multinacional de servicios financieros con sede en Estados Unidos. Es una de las principales redes de pago del mundo y proporciona servicios de procesamiento de transacciones electrónicas a bancos, comerciantes y consumidores en todo el mundo. Su principal función es facilitar transacciones electrónicas seguras y eficientes, permitiendo a los titulares de tarjetas realizar pagos en puntos de venta físicos y en línea. Además, emite tarjetas de crédito y débito que se utilizan ampliamente para compras en todo tipo de establecimientos. Es decir, es una empresa que brinda servicios de procesamiento de pagos y facilita transacciones electrónicas seguras entre comerciantes y consumidores en todo el mundo.

Por lo general, las alianzas estratégicas se forman cuando dos o más empresas intercambian acciones con el objetivo de conseguir beneficios recíprocos. Esta relación conlleva una serie de ventajas, que van desde el intercambio de información y el acceso a nuevos mercados, hasta el apoyo tecnológico y de sistemas, así como la complementariedad de productos y servicios. Todo esto contribuye al fortalecimiento de las compañías que participan en este tipo de estrategias. Sin embargo, hay que tener en cuenta que cualquier colaboración estratégica presenta desafíos inherentes que surgen de la necesidad de coexistencia entre dos o más empresas, con sus propias diferencias en términos de estrategias, estructuras organizativas, culturas y operaciones. (Montiel, 1996).

En la Tabla 4.4.1.1. se muestran los diferentes tipos de alianzas estratégicas según la dimensión que alcanza la alianza.

Tabla 4.4.1.1. Tipos de alianzas estratégicas.

Dimensión	Tipo de Alianza Estratégica
Fase de la cadena de valor	Horizontal Vertical
Naturaleza de los recursos aportados	Masa crítica Complementaria
Propósito de los socios	Explotación Exploración

Fuente: Ariño (2007).

1. Según la fase que ocupan los socios en la cadena de valor.
 - Alianzas estratégicas horizontales: son colaboraciones establecidas entre empresas que se encuentran en una etapa similar de la cadena de valor. Estos acuerdos de colaboración pueden involucrar tanto a competidores actuales como a posibles competidores. Incluyen la realización conjunta de proyectos de investigación, fabricación de componentes o productos, entre otras actividades. Estas alianzas se utilizan como una alternativa para evitar o retrasar fusiones en sectores que están experimentando un proceso de concentración.
 - Alianzas estratégicas verticales: son colaboraciones establecidas entre empresas que operan en diferentes etapas de la cadena de valor. Estos acuerdos de colaboración involucran a proveedores y clientes que se unen con el propósito de fortalecer su relación y obtener beneficios mutuos.
2. Según la naturaleza de los recursos aportados.
 - Alianzas estratégicas de masa crítica: las compañías involucradas contribuyen con recursos de características similares, lo que les permite alcanzar una escala adecuada para rentabilizar ciertas actividades específicas.
 - Alianzas estratégicas complementarias: las empresas participantes contribuyen con recursos de diferentes naturalezas, lo que les permite acceder a recursos que les

faltan. Esto les brinda la oportunidad de complementar sus fortalezas y suplir las carencias mutuas.

3. Según el propósito de los socios.

- Alianzas estratégicas de explotación: los socios tienen como objetivo mejorar resultados específicos. Buscan incrementar la productividad de los activos utilizados mediante la mejora de capacidades o tecnologías existentes, así como estandarizar y reducir costos a través de una mejor explotación de sus propias capacidades.
- Alianzas estratégicas de exploración: los socios tienen como objetivo adquirir conocimientos y buscar oportunidades en áreas nuevas. Esto implica un enfoque en la innovación, la adquisición de nuevas capacidades y la incursión en nuevos negocios. En resumen, se trata de explorar nuevas oportunidades en busca de crecimiento y desarrollo.

En nuestro caso, El Corte Inglés llegó a un acuerdo con Mastercard para poder lanzar su primera tarjeta universal. El Grupo busca una transformación significativa al fomentar que sus 1,5 millones de usuarios, que poseían la tarjeta tradicional de la compañía utilizada para diferir pagos, se convirtieran en clientes bancarios. De este modo, la empresa entrará en competencia directa con los principales actores del sector financiero, como Banco Santander, BBVA, Caixabank y Sabadell.

De este modo, con la nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés, los clientes tendrán la posibilidad de realizar compras no solo en los establecimientos comerciales del grupo, sino también en una amplia variedad de comercios, restaurantes y centros de ocio. Para poder dar luz verde a este plan, se necesitó la autorización del Banco de España para poder convertirse en una entidad financiera híbrida (Godoy, 2021).

A finales de 2022, con la autorización del Banco de España, se lanzó la nueva tarjeta de El Corte Inglés. La antigua tarjeta de compra de El

Corte Inglés La tarjeta de compra previa de El Corte Inglés fue creada originalmente para facilitar compras en las tiendas del grupo, así como en establecimientos seleccionados, como las gasolineras de Repsol, Campsa y Petronor. Disponía de una forma de pago flexible con posibilidades de financiación, así como acceso a descuentos exclusivos por tener esta tarjeta de compra.

La nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés sigue manteniendo las anteriores características, la diferencia ahora es que con esta tarjeta se puede pagar en otros establecimientos y se tiene la posibilidad de retirar dinero en efectivo, sin incurrir en comisiones, al realizar compras de al menos 5 euros utilizando la aplicación en las cajas de El Corte Inglés. Sin embargo, hay otras operaciones que implican comisiones: para duplicar la tarjeta serían 3 euros, al realizar retiros de efectivo en cualquier cajero automático, se aplicará una comisión del 4% con un mínimo de 3 euros. Además, si la tarjeta se utiliza para realizar pagos fuera de la zona euro, se añadirá una comisión del 3% por el cambio de divisa. También se aplicará una comisión del 4% por disposiciones de efectivo realizadas en otros establecimientos utilizando el límite de la tarjeta y para su posterior depósito en una cuenta corriente. Por último, en caso de que la Financiera El Corte Inglés decida cobrar por una copia adicional del extracto o estado de cuenta, se aplicará una comisión de 5 euros si el titular lo solicita (Bustamante, 2023).

Podemos clasificar la alianza estratégica entre El Corte Inglés de la siguiente forma:

- Alianza estratégica horizontal: tanto Mastercard como El Corte Inglés son actores dentro del sector minorista y de servicios financieros. Con el proyecto conjunto ofrecen un servicio financiero conjunto e implementan una solución de pago innovadora, que beneficia a ambas partes al fortalecer su posición en el mercado y ampliar su oferta a los clientes.
- Alianza estratégica complementaria: Mastercard proporciona soluciones de pago eficientes y seguras para las transacciones

realizadas en los establecimientos de El Corte Inglés, y El Corte Inglés proporciona una red de ventas y una base de clientes significativa para impulsar el uso de las tarjetas de crédito Mastercard.

- Alianza estratégica de explotación: al trabajar juntos, optimizan los sistemas de pago, mejoran la seguridad, reducen costos y aumentan la eficiencia operativa, por lo que esto permite a ambas compañías aprovechar al máximo sus recursos y capacidades existentes para obtener mejores resultados económicos. Además, la alianza también podría implicar la estandarización de procesos, el intercambio de conocimientos y la colaboración en áreas como la gestión de datos y la analítica para obtener una mejor comprensión de los clientes y mejorar la experiencia de compra.

Por último, en 2021 también se dio a conocer una nueva alianza estratégica: Grupo El Corte Inglés con Grupo Mutua Madrileña. Esta alianza culminaría en 2022 tras obtener las autorizaciones necesarias de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP).

El Grupo Mutua Madrileña, según su página web oficial, es una compañía aseguradora y financiera con sede en España. Es uno de los principales grupos aseguradores del país y ofrece una amplia gama de productos y servicios en los sectores de seguros generales, seguros de vida, salud y accidentes, así como servicios financieros y de gestión de activos.

El acuerdo implica la adquisición del negocio de seguros de El Corte Inglés, que incluye el 50,01% de las acciones de las dos sociedades responsables de dicha actividad: SECI y CESS. Además, Mutua Madrileña entra como accionista en El Corte Inglés. La transacción, que fue acordada y anunciada el pasado mes de octubre, se ha finalizado esta mañana después de obtener las autorizaciones administrativas requeridas. Asimismo, se han realizado los pagos correspondientes: 550 millones por la adquisición del negocio de seguros y 555 millones por la

participación del 8% en el capital de El Corte Inglés. Así, la empresa liderada por Marta Álvarez utilizará los 1.105 millones de euros provenientes de esta transacción para reducir la deuda de la compañía de distribución (Heraldo, 2022).

Como conclusión, las alianzas estratégicas del Grupo El Corte Inglés con Mastercard y con Mutua Madrileña, representan la posibilidad de expandir su alcance y diversificar sus ofertas accediendo a nuevos mercados, aprovechando las fortalezas y sinergias de cada una.

5. Metodología.

5.1 Estudio empírico de las líneas de retail.

El objetivo general de este trabajo es explorar las decisiones estratégicas del Grupo El Corte Inglés como consecuencia del Plan Estratégico 2021-2026 derivado del impacto del Covid-19 explicado anteriormente.

Y dentro de estas decisiones estratégicas, el foco se ha puesto en las actuaciones en el retail, ya que es la línea de negocio base y la que más aporta en niveles de facturación al Grupo; en el comercio electrónico debido al auge de las transacciones online como consecuencia de las medidas impuestas por el Covid-19; y la nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés, que deriva de una fuerte alianza estratégica con Mastercard.

Para analizar dichas medidas, se ha llevado a cabo un muestreo no probabilístico por juicio. El muestreo por juicio es un método de muestreo no probabilístico en el que se seleccionan a los participantes de la muestra en función de su conocimiento o experiencia con el tema de investigación, en este caso a los trabajadores de El Corte Inglés. Así, se contó con nuestro conocimiento de la población para seleccionar a los participantes que son más representativos de la población en general. Esto permitió recopilar datos primarios a través de una encuesta realizada para conocer la opinión de los trabajadores de El Corte Inglés en relación con los cambios establecidos en el retail, así como el uso de

datos secundarios de informes, documentos internos, informes financieros, etc.

La encuesta ha sido realizada a trabajadores de Valladolid y Madrid durante el mes de julio de 2023, obteniendo 34 respuestas validas. La encuesta se encuentra dividida en tres secciones: (1) reorganización de las marcas propias de moda, (2) comercio online y (3) reestructuración de los centros comerciales, ya que son los principales cambios llevados a cabo.

El Corte Inglés defiende en su página web que su retail destaca por su enfoque en la constante renovación y mejora de su oferta comercial, brindando una amplia gama de productos y servicios de calidad que se adaptan a las demandas actuales del mercado. Manteniéndose al día con las últimas tendencias, la compañía incorpora regularmente novedades en sectores como moda, decoración, tecnología, alimentación, restauración, cultura y entretenimiento, entre otros. Esta estrategia, combinada con su compromiso con la calidad y la garantía, permite satisfacer las necesidades de una amplia variedad de clientes, independientemente de sus gustos, intereses y presupuestos. Ante esta información, se planteó a los encuestados que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo en las siguientes afirmaciones sobre el fin que tienen los diferentes cambios que se producen en las marcas propias de moda: mejorar la experiencia de compra del cliente, adaptarse a las tendencias de mercado, optimizar la oferta de productos y cambiar la imagen de la marca.

La estrategia omnicanal, como se ha mencionado anteriormente, lleva consigo la fusión del canal online y offline, en el retail esto conlleva que el empleado tenga que atender tanto al cliente en tienda física como al cliente online a la vez. Por un lado, se ha preguntado si consideran que es o no una estrategia efectiva para poder plantear la incorporación de un nuevo departamento dedicado exclusivamente a los pedidos online y, por otro lado, se ha preguntado si tienen conocimiento sobre las comisiones que suponen la realización de estos pedidos online y si el

aumento de esta comisión en comparación con la comisión de la venta en tienda incentivaría el proceso de comercio online en tienda.

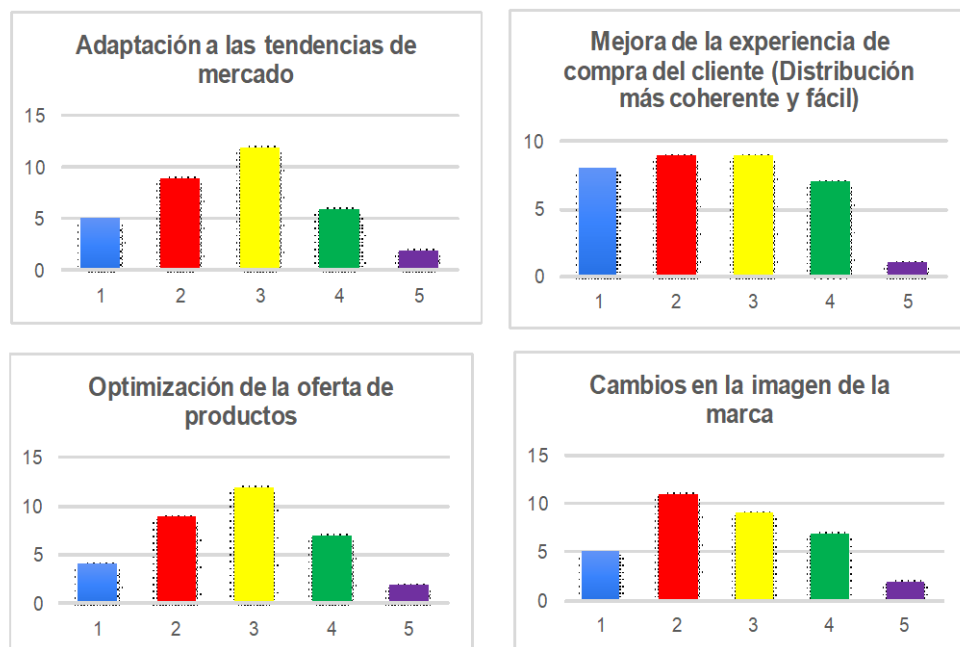
En cuanto a la reestructuración de centros de El Corte Inglés se ha preguntado sobre los cierres de los centros comerciales, la disminución de personal y el proceso de incorporación del MPOS.

En el siguiente punto, se analizarán las respuestas obtenidas por parte de los empleados.

5.2 Resultados obtenidos a través de los empleados.

En la primera sección, para conocer la opinión de los empleados de por qué creían que se llevaba a cabo la reorganización de las marcas propias de moda de El Corte Inglés se preguntó por el grado de acuerdo (5=totalmente de acuerdo) o desacuerdo (1=totalmente en desacuerdo), ante las afirmaciones plasmadas en la Figura 5.2.1.

Figura 5.2.1. Resultados de la encuesta sobre la reorganización de marcas propias de moda de El Corte Inglés.



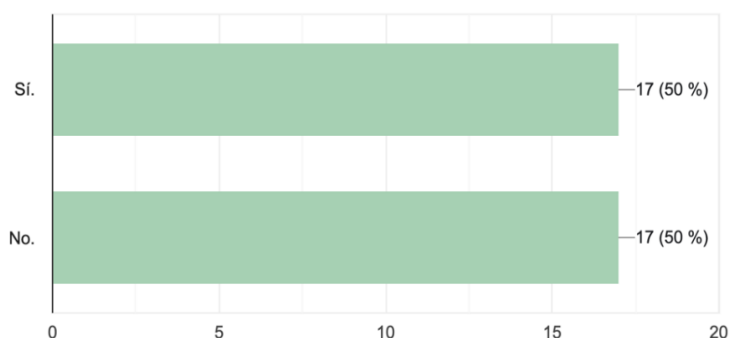
Fuente: elaboración propia.

Ante los resultados obtenidos podemos afirmar que, para los empleados encuestados, estos cambios en las marcas propias no se perciben que se hayan realizado para alcanzar los fines mencionados anteriormente.

La segunda sección de la encuesta se ha centrado en lo relativo al comercio online. Por un lado, la Figura 5.2.2. muestra que el 50% de los encuestados considera que atender de forma simultánea tanto al cliente físico como al cliente online no supone un problema mientras que el otro 50% piensa lo contrario; sin embargo, en la Figura 5.2.3. aunque se trataba de una pregunta que solo contestaran aquellos que pensaban que no era una estrategia efectiva atender a ambos a la vez, podemos ver que 33 empleados (1 empleado no respondió) afirmaron estar conformes con la creación de un nuevo departamento dedicado exclusivamente a los clientes online. Por tanto, podemos concluir que atender al cliente físico y online a la vez puede no suponer un problema de solapamiento, pero externalizar el cliente online a otro departamento sí que podría suponer una descarga de trabajo para el vendedor.

Figura 5.2.2. Resultados de la encuesta sobre la atención física y online simultánea en El Corte Inglés.

¿Considera que atender tanto al cliente en la tienda física como al cliente en línea al mismo tiempo es una estrategia efectiva? En caso negativo responda a la siguiente pregunta.
34 respuestas

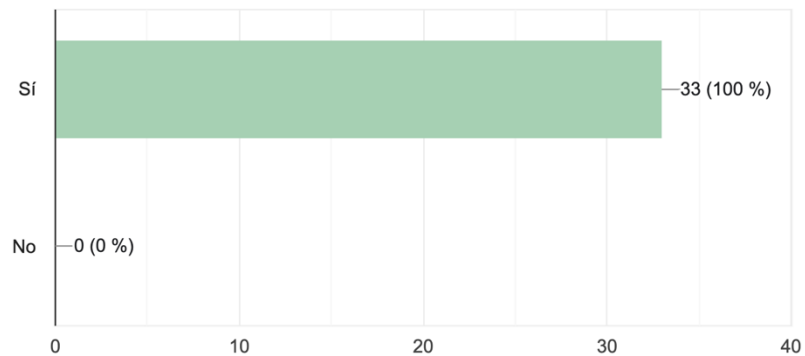


Fuente: elaboración propia.

Figura 5.2.3. Resultados de la encuesta sobre implantar un departamento dedicado a la atención del cliente online en El Corte Inglés.

Para evitar ese solapamiento en la tienda física, ¿consideraría adecuado implantar un departamento que se ocupara únicamente de la atención al cliente online?

33 respuestas



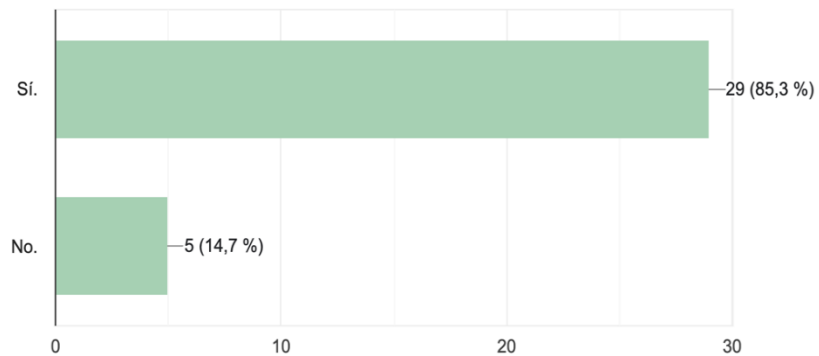
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en la Figura 5.2.4. es destacable el 14,7% de los encuestados desconoce aún que los pedidos online que realizan y finalizan en la tienda física conlleva una comisión, teniendo en cuenta que el servicio de Pick&Pack se inició en 2014. En la Figura 5.2.5. más de la mitad de los encuestados afirma que, si la venta de los pedidos online supusiera una comisión mayor que las ventas en tienda física incentivarían el proceso de tramitación y realización del comercio online por parte de los trabajadores.

Figura 5.2.4. Resultados de la encuesta sobre las comisiones de los pedidos online de El Corte Inglés.

¿Conoce que los Pick&Pack (pedidos online) realizados en la tienda física conllevan comisión para el empleado?

34 respuestas

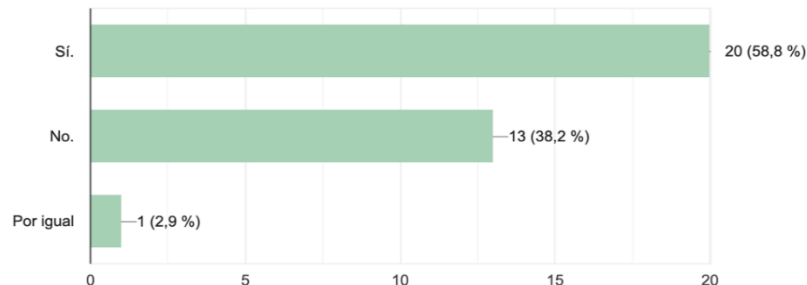


Fuente: elaboración propia.

Figura 5.2.5. Resultados de la encuesta sobre el aumento de la comisión en las ventas online de El Corte Inglés.

¿Estaría de acuerdo en que los Pick&Pack tuvieran una comisión mayor que las de las ventas originadas en tienda física para así incentivar el proceso del comercio online?

34 respuestas



Fuente: elaboración propia.

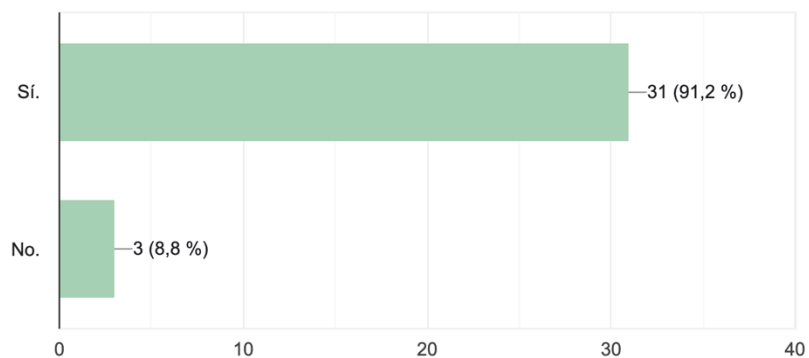
La tercera sección de la encuesta se ha centrado en la restructuración de centros de El Corte Inglés. En primer lugar, en la Figura 5.2.6. más del 90% de los encuestados afirma que ha habido reformas en el centro en el que trabaja donde, en la Figura 2.5.7, destacan tanto la reorganización de las diferentes plantas como las obras de mantenimiento. Además, más de la mitad de los encuestados ha notado el cierre de centros de El Corte Inglés en su área, hay que destacar que

Valladolid a finales de 2022 contaba con el Hipercor en Arroyo de la Encomienda y los centros de Paseo Zorrilla y Constitución, este último fue cerrado en febrero de 2022 por lo que este cierre se hace más notorio al contar con menos centros de los que cuenta Madrid.

Figura 5.2.6. Resultados de la encuesta sobre las reformas realizadas en los centros de El Corte Inglés.

¿Ha habido reformas en el centro de El Corte Inglés en el que trabaja?

34 respuestas

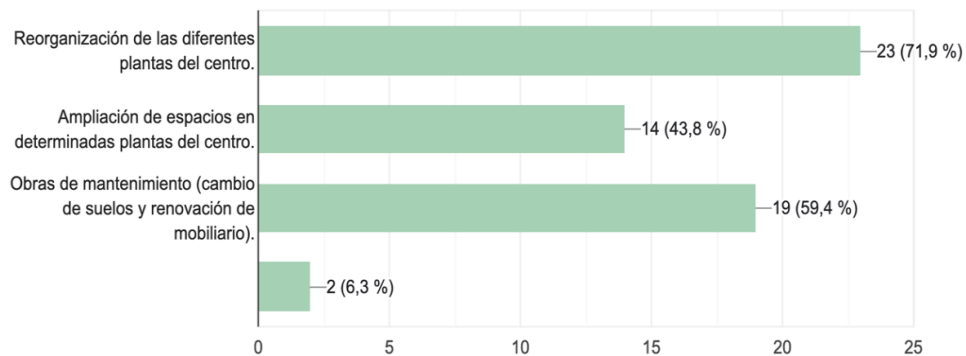


Fuente: elaboración propia.

Figura 2.5.7. Resultados de la encuesta sobre el tipo de reformas realizadas en los centros de El Corte Inglés.

En caso afirmativo, seleccione qué cambios son:

32 respuestas

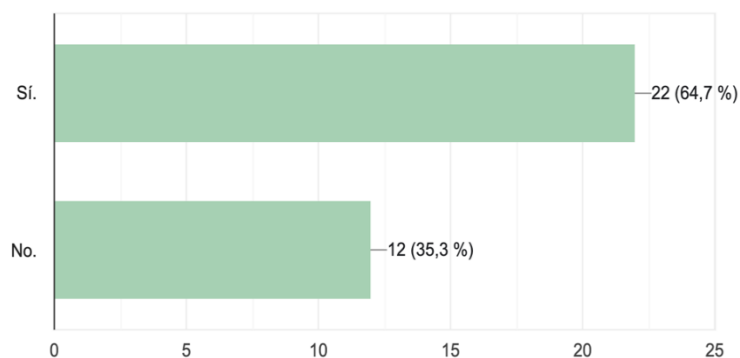


Fuente: elaboración propia.

Figura 2.5.8. Resultados de la encuesta sobre el cierre de centros de El Corte Inglés.

¿Ha notado algún cierre de centros de El Corte Inglés en tu área?

34 respuestas



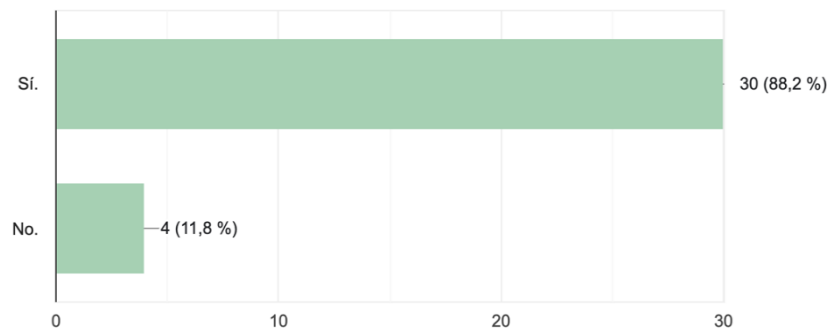
Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, en la Figura 2.5.9. casi el 90% de los encuestados ha afirmado que ha observado una disminución de personal en los diferentes departamentos de El Corte Inglés, como moda, electrónica, hogar, etc. Según los encuestados que han observado esta disminución, se preguntó por el grado de acuerdo o desacuerdo, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo ante las afirmaciones plasmadas en la Figura 5.2.10, donde podemos ver que la disminución de personal no ha afectado a la atención ofrecida a los clientes pero sí a la realización de las tareas más administrativas (pedidos de otros centros, pedidos online, confirmación de recepción de pedidos, etc), a la organización de los almacenes y a la presentación visual de la tienda.

Figura 2.5.9. Resultados de la encuesta sobre la disminución de personal de El Corte Inglés.

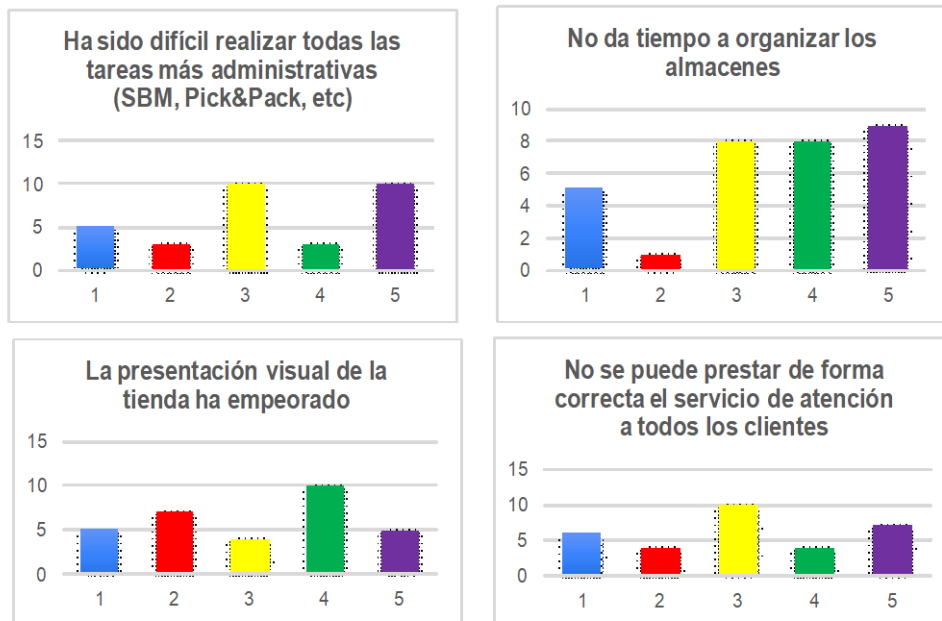
¿Ha observado una disminución de personal en los diferentes departamentos de El Corte Inglés, como moda, electrónica, hogar, etc.?

34 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.5.10. Resultados de la encuesta sobre las consecuencias de la disminución de personal en el Corte Inglés.

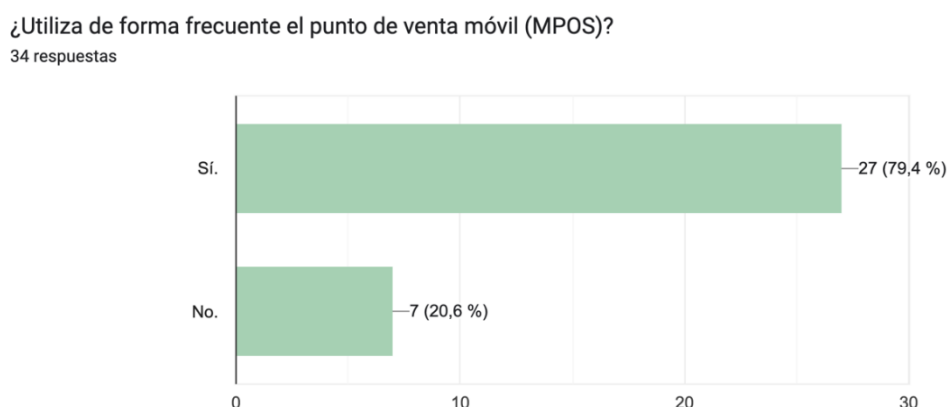


Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, el nuevo punto de venta móvil (MPOS) se introdujo a finales de 2022 de forma progresiva en los diferentes centros de El Corte Inglés, en la Figura 2.5.11. vemos que el 20% de los empleados aún no utiliza de forma frecuente este nuevo sistema de cobro. Asimismo, en la Figura 5.2.12 podemos ver que la mayoría de los encuestados opina que este sistema de cobro no contribuye a agilizar el proceso de cobro al cliente ni facilita el trabajo de cobro a los empleados ya que el 70% de

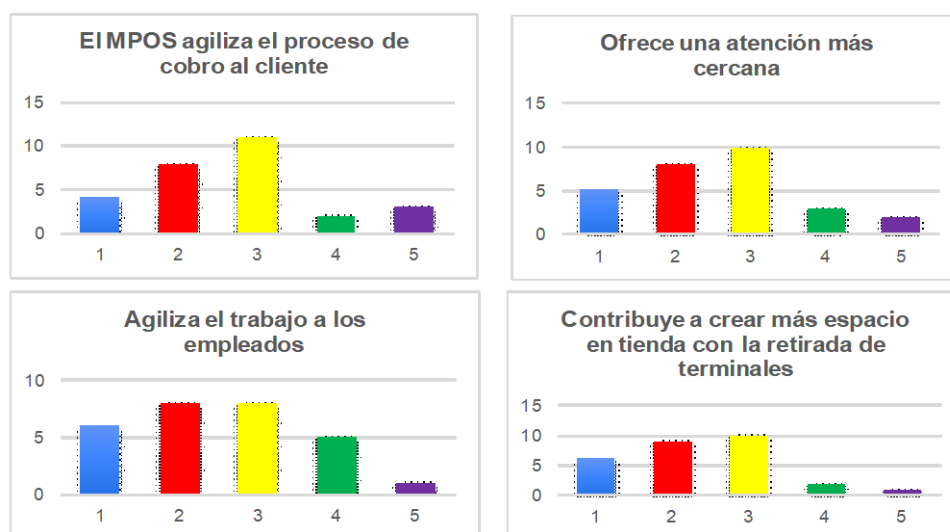
los encuestados afirma, según la Figura 5.2.13, que ha tenido problemas al utilizar este nuevo sistema, los principales inconvenientes los podemos ver en la Figura 5.2.14: no sale el ticket tras realizar la venta, fallos en la aplicación por lo que no se pudo realizar la venta con este sistema y no reconoce la antigua tarjeta de compra de El Corte Inglés.

Figura 2.5.11. Resultados de la encuesta sobre el conocimiento del MPOS en El Corte Inglés.



Fuente: elaboración propia.

Figura 2.5.12. Resultados de la encuesta sobre el MPOS implantado en El Corte Inglés.

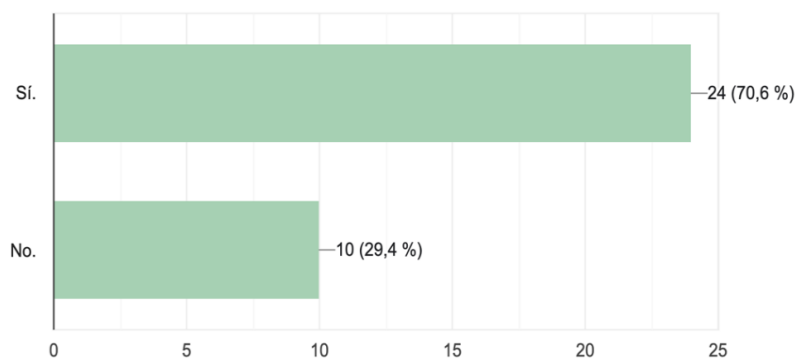


Fuente: elaboración propia.

Figura 2.5.13. Resultados de la encuesta sobre la existencia o no de problemas ante el uso del MPOS.

¿Ha tenido algún problema con el MPOS?

34 respuestas

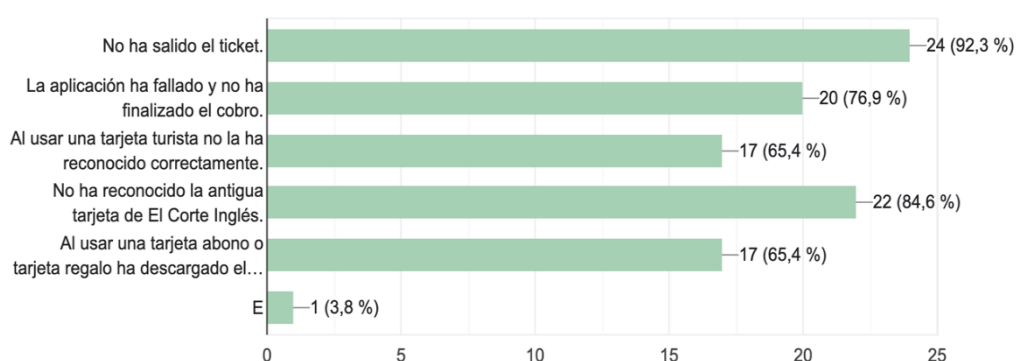


Fuente: elaboración propia.

Figura 2.5.14. Resultados de la encuesta sobre los posibles problemas del MPOS.

En caso afirmativo, ¿qué problema/s ha tenido?

26 respuestas



Fuente: elaboración propia.

Como conclusión de la investigación empírica, se puede afirmar que, para los empleados encuestados, la reorganización de las marcas

propias no aporta los beneficios deseados en términos de satisfacción del cliente, competitividad en el mercado y fortalecimiento de la identidad de la marca. En cuanto a la gestión simultánea de los canales offline y online es posible que aquellos que ven esta estrategia como efectiva encuentren beneficios en la integración de ambos canales, como una experiencia de cliente más coherente y una mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, quienes consideran que no es efectiva pueden tener preocupaciones sobre la complejidad de gestionar ambos canales, posibles conflictos o falta de sinergia entre ellos. Asimismo, los encuestados consideran que el canal offline tiene un valor significativo y que dedicar recursos y esfuerzos específicos a su gestión puede generar resultados positivos.

Además, la reducción de personal en los diferentes centros de El Corte Inglés impacta negativamente en las tareas administrativas, de gestión y de presentación de la tienda, ya que centran sus esfuerzos en la atención ofrecida al cliente y las anteriores tareas pasan a un segundo plano. Finalmente, en cuanto al MPOS, podemos destacar que se trata de un servicio novedoso que da lugar a muchos fallos en el proceso de cobro, por lo que es necesario introducir mejoras en este nuevo sistema e impartir más cursos de formación para el personal.

6. Conclusiones.

La pandemia del COVID-19 ha provocado que muchas empresas, incluyendo grandes empresas, hayan sufrido las consecuencias económicas derivadas de ésta. Ante esta situación, las empresas pueden optar por dos enfoques: el determinismo contextual y la elección estratégica. Este trabajo se ha centrado en cómo El Corte Inglés se ha decantado por la segunda a través de la creación del **Plan Estratégico 2021-2026** de El Corte Inglés. Este plan se ha centrado en potenciar las actuales líneas de negocio, así como abrir nuevas líneas de negocio, la aceleración de la transformación digital y el ajuste de la oferta y los servicios.

Así, según la última nota de prensa de El Corte Inglés sobre los **resultados del ejercicio 2022**, los resultados del citado plan estratégico se empiezan a notar ya que el Grupo cerró el ejercicio con los siguientes datos:

- El **Ebitda** ha registrado un **incremento del 18,3%** en comparación con el año anterior, alcanzando los 951,4 millones de euros frente a los 1.700 millones de euros marcados para 2026. Además, se destaca un crecimiento en la rentabilidad.
- Ha conseguido aminorar la deuda financiera neta, la cual ha alcanzado los 2.295 millones de euros, siendo este el nivel más bajo registrado en los últimos 15 años. Destacando que la **alianza estratégica con Mutua Madrileña** supuso ya la **amortización de la mitad de la deuda** prevista en 2026.
- **La venta online representa el 13,5%** de la venta total frente al 30% marcado en el plan, lo que supone un aumento del 2% con respecto al 2021.

En el caso de El Corte Inglés, se reconoce que el **capital humano** desempeña un papel fundamental en el éxito de la empresa. Los empleados de El Corte Inglés son valorados como activos clave, ya que son quienes interactúan directamente con los clientes, brindan un servicio de calidad y representan la imagen de la empresa. Su experiencia, conocimientos y habilidades contribuyen a la excelencia en el servicio al cliente y a la satisfacción de los consumidores.

Tras los resultados obtenidos en la **encuesta** en este caso, las **estrategias** llevadas a cabo por El Corte Inglés (reorganización de las marcas propias, omnicanalidad, reorganización de personal y reestructuración de sus centros) **no son percibidas como positivas** por los propios empleados. Esto puede darse debido a que exista una **comunicación deficiente**, es decir, en cuanto a las decisiones de **cierres de centros**, en el caso de Valladolid, los empleados conocieron esta decisión a través de una nota de prensa emitida por El Norte de Castilla. En el caso de Madrid, las decisiones de **reorganizar las**

plantas del centro fueron conocidas con anterioridad por los empleados, pero se desconocían las fechas, en numerosas ocasiones ha sido por aviso de última hora. Esto supone que los empleados no se sientan involucrados o consultados en el proceso de toma de decisiones, lo que provoca que se sientan desconectados y menos propensos a apoyar estas estrategias. La consecuencia de que los empleados no vean estas estrategias como positivas afecta negativamente su bienestar y satisfacción en el trabajo, lo que provoca repercusión en la motivación, el rendimiento y la retención de los empleados. En cuanto **MPOS**, los cursos de formación se impartieron meses después de implantar el nuevo servicio, por lo que es necesario que estos cursos se impartan antes de ponerlo en marcha para tratar de aminorar los posibles errores ya sea por parte del propio sistema o por parte del trabajador ante la falta de conocimiento. Sin embargo, aunque algunos cursos claves se impartan tarde, El Corte Inglés apuesta por la formación y el desarrollo profesional de sus empleados, ofreciendo programas de capacitación y oportunidades de crecimiento. Esto demuestra el compromiso de la empresa en invertir en su capital humano y en fomentar un ambiente laboral favorable para el desarrollo y la motivación de los empleados. Por lo que aquí representa un papel importante la **motivación proactiva** propuesta por Parker, Bindl y Strauss (2010), ya que aplicada a El Corte Inglés puede conducir a un mejor rendimiento, innovación, compromiso de los empleados y experiencia del cliente. Al poner en práctica esta teoría de la motivación, la empresa puede estar en una posición más sólida para alcanzar sus objetivos organizacionales y mantener una ventaja competitiva en el sector minorista

En definitiva, las decisiones estratégicas de El Corte Inglés destacan la importancia de **adaptarse al entorno, diversificar la oferta**, centrarse en la **experiencia del cliente**, apostar por la **innovación** y la **transformación digital**, y promover el **desarrollo sostenible**.

7. Limitaciones del trabajo.

Para poder realizar la investigación sobre las decisiones estratégicas de El Corte Inglés ha habido algunas limitaciones:

- **Disponibilidad de información:** Las decisiones estratégicas de una empresa suelen basarse en información confidencial y privada. La falta de acceso a datos específicos y detallados sobre las recientes decisiones estratégicas tomadas por El Corte Inglés limita la profundidad del análisis y la comprensión completa de su enfoque estratégico.
- **Cambios en tiempo real:** Las decisiones estratégicas son dinámicas y pueden cambiar con el tiempo en respuesta a los cambios en el entorno empresarial. Dado que este trabajo se realiza en un momento específico, Plan Estratégico 2021-2026, es posible que algunas de las decisiones estratégicas más recientes de El Corte Inglés no estén reflejadas, lo que puede afectar la actualidad de los resultados y conclusiones.
- **Acceso a fuentes secundarias:** La investigación sobre las decisiones estratégicas de El Corte Inglés se basa en fuentes secundarias disponibles, como informes financieros, comunicados de prensa y análisis de mercado. Estas fuentes pueden tener limitaciones en términos de precisión, actualidad y acceso a información interna detallada.
- **Tamaño de la muestra:** el tamaño de la muestra de la encuesta realizada es pequeño, por lo que puede haber limitaciones en la representatividad y generalización de los resultados obtenidos. Al no tener una muestra lo suficientemente grande y diversa, los hallazgos del estudio pueden no reflejar de manera precisa las opiniones de los trabajadores sobre las actuaciones llevadas a cabo por El Corte Inglés. Además, esto afecta la validez y confiabilidad de los resultados, ya que existe una mayor probabilidad de sesgo y variabilidad aleatoria en los datos recolectados.

- **Datos auto-informados:** se ven afectados por el hecho de que rara vez se pueden verificar de manera independiente. En el caso de la reorganización de las marcas propias de El Corte Inglés no hay un histórico donde se presenten todas las marcas propias de El Corte Inglés desde sus inicios, por lo que para conocer los cambios más recientes se ha tenido que consultar a personal de la empresa.

8. Futuras líneas de investigación.

Considerando la importancia de comprender las decisiones estratégicas en el ámbito empresarial, es relevante destacar la necesidad de continuar investigando y explorando las prácticas estratégicas de empresas líderes en el sector minorista, como El Corte Inglés. En este sentido, se identifican diversas líneas de investigación prometedoras que pueden contribuir al conocimiento en este campo y ofrecer una visión más completa de las decisiones estratégicas adoptadas por la organización. A través de estas investigaciones, se busca proporcionar una comprensión más profunda de las decisiones estratégicas de El Corte Inglés y su efecto en la empresa y la industria minorista en general. A continuación, se explorarán en detalle estas líneas de investigación y su potencial para generar conocimiento valioso en el ámbito académico y empresarial.

- **Análisis comparativo:** Realizar estudios comparativos entre El Corte Inglés y otras empresas del mismo sector o de características similares para comprender mejor las diferencias y similitudes en las decisiones estratégicas tomadas. Esto puede proporcionar una perspectiva más amplia y enriquecer la comprensión de las prácticas estratégicas en la industria minorista.
- **Enfoque en la innovación:** Investigar cómo El Corte Inglés aborda la innovación en sus decisiones estratégicas y cómo la empresa fomenta y gestiona la cultura de la innovación en su

organización. Esto puede incluir la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la colaboración con startups o el desarrollo de nuevos productos y servicios. Es decir, centrarse en el desarrollo de las nuevas líneas de negocio del Grupo.

- **Análisis de estrategias de expansión:** Investigar las estrategias de expansión de El Corte Inglés, tanto a nivel nacional como internacional, y su impacto en el crecimiento y la presencia en diferentes mercados. Esto puede incluir el estudio de adquisiciones, alianzas estratégicas o la apertura de nuevas tiendas.

9. Referencias bibliográficas.

Ariño, A. (2007): “Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I)”. *Estrategia financiera*, vol. 236, Nº 2, pp. 40-51.

Disponible en: [alianzas estratégicas](#)

Banco de España (2020): “Los efectos de la crisis del Covid-19 sobre los sectores productivos en España: implicaciones económicas y financieras”. *Informe anual 2020*, Capítulo 3. Disponible en:

[BdeInfAnual_2020-Cap3](#)

Boletín Oficial del Estado, (BOE, 2023): “Convenio colectivo del sector de grandes almacenes 2023-2026”. *Ministerio de trabajo y economía social*, Número 137, Sección 3. Disponible en: [boe2023/06/09/](#)

Bustamante, V. (2023): “Así funciona la nueva tarjeta de El Corte Inglés: todo lo que debes saber”. *Business Insider*. Disponible en:

[businessinsider-nueva-tarjeta-corte-ingles](#)

Cabrera Monroy, E. y Díaz Nieto, E. (2021): “Liderazgo de grandes empresas frente a la COVID-19: estrategia de competitividad global”. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, Vol. 3, Nº2, pp. 1-33. Disponible en: [liderazgo-de-grandes-empresas](#)

Campines, F., de Tyler, C. y González, T. (2021): “Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del Covid-19”, *Revista Científica Guacamaya*, vol. 5, nº 2, pp. 58-71.

Cinco Días (2010): “El Corte Inglés lanza su tienda de moda ‘online’”. *El País*. Disponible en: cincodias.elpais.com

Chiriboga, J. I. (2020): “Impacto y Estrategias en las Empresas en respuesta al coronavirus”. *Revista RECIAMUC*, Vol. 4, Nº 4, pp 273-284. CNMC. Disponible en: data.cnmc.es/datagraph/

Del Castillo, A. (2018): “Puntos de venta móvil, ¿qué son?”. *BBVA*. Disponible en: www.bbva.com/es/puntos-venta-movil/

El Corte Inglés (2021): “El Corte Inglés da luz verde al Plan Estratégico 2021-26 que impulsa el crecimiento y la solidez financiera”. Disponible en: elcorteingles.es/plan-estrategico-2021-26

El Corte Inglés (2021): “El Corte Inglés y Grupo Mutua acuerdan una gran alianza estratégica”. Disponible en: el-corte-ingles-y-grupo-mutua-acuerdan-una-gran-alianza-estrategica

El Corte Inglés (2023, a): “Historia”. Disponible en: historia-del-grupo

El Corte Inglés (2023, b): “Informes anuales”. Disponible en: elcorteingles.es/informes-anuales/

El Corte Inglés (2023, c): “Líneas de negocio”. Disponible en: elcorteingles.es/lineas-de-negocio

El Corte Inglés (2023, d): “Resultados del ejercicio 2022”. *Notas de prensa*. Disponible en: elcorteingles.es/informacioncorporativa

Financial Times (2020): “Prospering in the pandemic: the top 100 companies”. Disponible en: financial-times

García, E. (2019): “El Corte Inglés unifica su oferta de moda femenina bajo la etiqueta Woman”. *Fashion Network*. Disponible en: fashionnetwork/El-corte-ingles

García-Madurga, M.A., Grilló-Méndez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021): “La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática”. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, Vol. 11, Nº 21, pp. 55-70. doi.org

García, J. (2021): “El Corte Inglés dice que su venta online ya es más rentable que la física”. *El País*. Disponible en: cincodias.elpais.com/cincodias

Godoy, M. (2021): “El Corte Inglés se alía con Mastercard para convertirse en una entidad financiera híbrida y tratar así de capear la

crisis económica que asola el grupo”. *Business Insider*. Disponible en: [corte-ingles-alia-mastercard](#)

Godoy, M. (2022): “Por qué El Corte Inglés no consigue ser un gigante online: sus ventas caen un 9% y los flecos sueltos de su estrategia digital se hacen más patentes”. *Business Insider*. Disponible en: [businessinsider.es/eci](#)

Goizueta, M. (2018): “La transformación digital de El Corte Inglés”. Disponible en: [transformacion-digital](#)

Gopalakrishnan, S. y Dugal, M. (1998): “Strategic choice versus environmental determinism: a debate revisited”. *The International Journal of Organizational Analysis* 1998, Vol. 6, N° 2 (April), pp. 146-164.

Grupo Mutua Madrileña (2023): “Una empresa comprometida”. Disponible en: [grupomutua.es](#)

Heraldo, A. (2022): “Mutua Madrileña y El Corte Inglés se alían para operar en el mercado de seguros”. *Economía*. Disponible en: [mutua-madrilena-el-corte-ingles-alian-operar-mercado-seguros](#)

INE (2009): “Clasificación Nacional de Actividades Económicas”. Disponible en: [INEbase](#)

Martins, J. (2023): “Planificación estratégica para empresas”, *Asana*. Disponible en: [strategic-planning](#)

Marketingdirecto.com (2005): “El Corte Inglés lanza doblecero.com, una web para estrechar su relación con los jóvenes”. Disponible en: [digital-general/digital/el-corte-ingles-lanza-doblecero](#)

Mastercard (2023): “Nuestra visión es clara. Un mundo más allá del efectivo”. *Página oficial de Mastercard*. Disponible en: [latam.mastercard.com](#)

Modaes.es (2020): “Harrods entra en pérdidas en 2020 debido al Covid-19 y al Brexit”. Disponible en: [harrods-entra-en-perdidas-en-2020](#)

Molina, A. (2015): “Primeriti, el club de ventas privado de El Corte Inglés: opiniones y análisis”. *Marketing4ecommerce*. Disponible en: [primeriti-el-club-de-ventas-privado-de-el-corte-ingles](#)

Montes, L. (2020): “El Corte Inglés absorbe su cadena de moda joven Sfera y continúa adelgazando su estructura”. *Business Insider*. Disponible en: [corte-ingles-absorbe-cadena-moda-joven-sfera](#)

Montiel Salazar, G. (1996): "Alianzas estratégicas". *Carta Económica Regional*, N° 49, pp. 43-45.

Moya, A. (2022): "El Corte Inglés cerrará más centros en Córdoba, Madrid, Sevilla y Valladolid". *Grupo de Comunicación Interprofesional*.

Disponible en: [corte-ingles-campo-naciones](#)

Muñoz Aparicio, C. G., Pérez Sánchez, B., y Navarrete Torres, M. del C. (2020): "Las empresas ante el Covid-19". *Revista De Investigación En Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo - GISST*, vol. 2, N° 2, pp. 85-101. Disponible en: [empresas-ante-el-covid19](#)

OCDE (2020): "Covid-19 y el sector minorista: impacto y respuestas políticas", *Medidas políticas clave de la OCDE ante el coronavirus (Covid-19)*. Disponible en: [covid-19-y-el-sector-minorista](#)

Ortega, E (2021): "El Corte Inglés y la marca Sfera 2021". *Enrique Ortega Burgos Fashion, Luxury y Retail*. Disponible en: [el-corte-ingles-y-la-marca-sfera](#).

Rois, S. (2018): "Historia de El Corte Inglés en eCommerce: pasado, presente y futuro del gigante del retail español". *Marketing4ecommerce*. Disponible en: [historia-de-el-corte-ingles-en-ecommerce/](#)

Semana (2020): "10 grandes empresas que no están resistiendo el coronavirus", *Periódico Semana*. Disponible en: [coronavirus-10-grandes-empresas-que-anunciaron-queiebras](#)

Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE (2023): "ERTE/RED". Disponible en: [HomeSepe](#)

Temprano-García et al. (2018): "Brand deletion: how the decision-making approach affects deletion success", *Business Research Quarterly*, Vol. 21, N° 2, págs. 69-83.

Vázquez, S. (2020): "Inditex supera la crisis del Covid-19 y retoma la senda de los beneficios", *La Voz de Galicia*. Disponible en: [inditex-supera-la-crisis](#)

Walpole (2022): "Harrods CEO Michael Ward on his store's path to a more sustainable future". *The Walpole*. Disponible en: [sustainability-harrods](#)