



TRABAJO FIN DE GRADO

“LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN EN EL CORTE INGLÉS: MEJORA CONTINUA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO”

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2018/2023

AUTORA: CAROLINA SEGARRA INFANTE

TUTOR: RAMÓN MIRALLES SOLER

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: CONCEPTO DE LOGÍSTICA.....	6
1.1. FUNCIONES DE LA LOGÍSTICA.....	8
1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	11
1.3. LA LOGÍSTICA INTEGRAL: VENTAJA COMPETITIVA EN LA GESTIÓN DE CADENA DE VALOR DE SUMINISTRO	15
CAPÍTULO II: TRAYECTORIA DEL CORTE INGLÉS, S.A	18
2.1. ORÍGENES Y BREVE HISTORIA	18
2.2. MISIÓN Y VALORES DEL CORTE INGLÉS, S.A	27
2.3. VISIÓN DEL CORTE INGLÉS, S.A	28
2.4. PRINCIPALES COMPETIDORES	29
2.5. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y GOBIERNO	30
2.5.1. <i>Propiedad de grupo</i>	32
2.5.2. <i>Gobierno</i>	33
CAPÍTULO III: LOGÍSTICA	37
3.1. INTERNA Y EXTERNA	37
3.1.1. <i>Logística interna</i>	37
3.1.2. <i>Logística externa</i>	39
3.2. SUMINISTROS.....	42
3.3. PRINCIPALES CENTROS LOGÍSTICOS.....	43
3.4. NUEVAS TECNOLOGÍAS Y COMERCIO	45
3.4.1. <i>Análisis DAFO</i>	45
3.4.2. <i>Maketing</i>	46
3.4.3. <i>Promoción</i>	48
.....	50
3.4.4. <i>Nuevas tecnologías y comercio online</i>	53
3.5. COMPARATIVA DEL CORTE INGLÉS RESPECTO A SUS COMPETIDORES	54
CAPÍTULO IV: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	58
5.1. ÉTICA.....	58
5.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL	58
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63

RESUMEN

Hasta principios de 2023, el sector logístico en España mostraba una gran tendencia de crecimiento sostenido y una importancia creciente dentro de la economía nacional, impulsado por varios factores claves como son el E-commerce, la inversión en infraestructuras y la innovación y tecnología.

El Corte inglés es una de las principales cadenas de grandes almacenes en España, y ha estado implementando y desarrollando su estrategia logística para adaptarse a los cambios del mercado y nuevas demandas de los consumidores.

El propósito fundamental de este trabajo consiste en analizar la importancia de la innovación en la logística, no solo para identificar las oportunidades empresariales que existen a la hora de seguir creciendo, sino también para saber adaptarse a las necesidades que demanda el cliente.

El objetivo del presente proyecto han sido dos, por un lado identificar las oportunidades de negocio logísticas que existen dentro de los diferentes nichos de mercado de e-commerce y por otro lado, se pretende realizar un análisis de la empresa El Corte Inglés, influyendo especialmente en su distribución en planta, gestión de inventario y logística.

PALABRAS CLAVE: El Corte Inglés, logística, tecnología, distribución en planta.

INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo de Fin de Grado “Logística y distribución en el Corte Inglés: mejora continua y adaptación al cambio” es realizar un estudio que aborda la evolución histórica de la empresa, su imagen corporativa, su relevancia en la economía española, su logística y los distintos factores que han contribuido a su desarrollo y éxito. En líneas generales, nos enfocaremos en el modelo de grandes almacenes, analizando cómo el crecimiento de El Corte Inglés ha tenido un impacto positivo en la economía de España. Aunque la compañía ha atravesado momentos de debilidad en el mercado en ciertos periodos de la historia reciente del país, siempre ha mantenido una postura de trabajo constante y liderazgo.

Para ello, se estudia el sector de las cadenas de distribución utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, seguido de un examen detallado de los aspectos más significativos de la empresa en particular. En lo que respecta a la cadena de valor, se concluye que la ventaja competitiva sostenible de El Corte Inglés radica en su capacidad para coordinar y optimizar continuamente todas sus actividades, con especial énfasis en las áreas de logística, marketing, ventas y desarrollo tecnológico. El análisis de la marca revela que es sólida tanto en el mercado español como en el europeo.

En primer lugar realizaremos un breve contexto sobre el concepto de logística, su funciones y los diferentes canales de distribución.

El próximo apartado abordará la trayectoria de El Corte Inglés desde su fundación en 1935, la formación de sus diversas unidades de negocio, y su notable expansión a lo largo del territorio español. Además, se realizará un análisis para determinar su posicionamiento en el mercado en comparación con sus principales competidores.

A continuación, realizaremos un análisis general de la logística de la empresa, describiendo tanto su estructura interna como externa, y cómo se gestiona el suministro a través de sus

distintos centros logísticos. Siguiendo esta línea, también exploraremos la implementación de nuevas tecnologías y el crecimiento del comercio online dentro de la compañía.

En la cuarta sección, presentaremos el compromiso ético y la responsabilidad social que la empresa asume con respecto a terceros, detallando algunas de las iniciativas con las que colabora activamente en beneficio de la sociedad.

Para concluir, expondremos las conclusiones derivadas de este proyecto, destacando el importante rol que la compañía desempeña en la economía del país.



CAPÍTULO I: CONCEPTO DE LOGÍSTICA

La logística, como campo fundamental en la gestión de la cadena de suministro, ha experimentado una evolución significativa desde sus orígenes hasta la actualidad. Este proceso de transformación ha sido impulsado por el desarrollo tecnológico, las demandas cambiantes del mercado y la globalización, entre otros factores.

1. Orígenes y Primeras Innovaciones

Desde tiempos antiguos, la logística ha sido esencial para el desarrollo de las civilizaciones. En la antigüedad, la necesidad de trasladar mercancías y recursos desde los puntos de producción hasta los centros de consumo dio lugar a innovaciones cruciales. Uno de los primeros grandes avances en el transporte terrestre fue la invención de la rueda, que facilitó el movimiento de bienes y personas. Este invento, datado alrededor del año 3500 a.C., permitió la creación de carros y carreteras primitivas, sentando las bases para el desarrollo de las rutas comerciales.

En la época de los egipcios y los romanos, la logística se sofisticó con la construcción de extensas redes de carreteras y rutas marítimas. Los romanos, por ejemplo, desarrollaron un avanzado sistema de caminos y estaciones de repostaje que permitieron un movimiento más eficiente de bienes a lo largo del vasto Imperio Romano. Estos avances no solo mejoraron el transporte sino que también optimizaron la distribución y el almacenamiento de productos en distintas regiones del imperio.

2. La Edad Media y el Renacimiento

Durante la Edad Media, la logística estuvo influenciada por el auge de las rutas comerciales, como la Ruta de la Seda, que conectaba Oriente y Occidente. Las caravanas y los barcos mercantes eran esenciales para el comercio internacional, y las ferias y mercados en ciudades clave como Venecia y Alejandría se convirtieron en centros de intercambio de mercancías.

El Renacimiento trajo consigo avances en la navegación y la cartografía, lo que permitió la expansión de las rutas marítimas y el aumento del comercio global. La invención de la brújula y la mejora en las técnicas de construcción naval facilitaron la exploración de nuevas rutas comerciales y la expansión del comercio internacional. En esta época, la logística se empezó a integrar en el ámbito económico de una manera más sistemática.

3. Revolución Industrial y Modernización

La Revolución Industrial del siglo XIX marcó un punto de inflexión en la evolución de la logística. La invención del ferrocarril y el desarrollo de las primeras redes ferroviarias transformaron el transporte de mercancías. Los trenes permitieron un transporte más rápido y eficiente de bienes a largas distancias, lo que facilitó la expansión industrial y el comercio nacional e internacional.

El advenimiento del transporte marítimo de vapor también jugó un papel crucial, reduciendo los tiempos de viaje y mejorando la eficiencia en el transporte internacional. Además, la introducción de la cadena de montaje por Henry Ford en la industria automotriz en 1913 revolucionó la producción y distribución de bienes, marcando el inicio de una era de optimización en la cadena de suministro.

4. La Era Contemporánea y la Globalización

En el siglo XX y XXI, la logística ha experimentado una transformación radical impulsada por la globalización y el avance tecnológico. La integración de la tecnología de la información, con el desarrollo de sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM) y la introducción de tecnologías como el RFID y el IoT, ha permitido una mayor visibilidad y control en el movimiento de bienes.

La digitalización ha facilitado la gestión de inventarios, la planificación de la demanda y la optimización de rutas. Las plataformas de comercio electrónico y la automatización en los almacenes han transformado la logística moderna, permitiendo a las empresas satisfacer las demandas de un mercado global en constante cambio.

La globalización ha llevado a una interconexión de mercados y cadenas de suministro a nivel mundial, creando redes logísticas complejas que requieren una coordinación precisa entre múltiples actores. Las empresas deben adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, como la entrega rápida y la personalización, mientras gestionan los desafíos de la sostenibilidad y la eficiencia.

5. Tendencias Futuras

Mirando hacia el futuro, la logística continuará evolucionando con la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el blockchain y los vehículos autónomos. La sostenibilidad será un aspecto clave, con un enfoque en reducir la huella de carbono y optimizar el uso de recursos. La tendencia hacia la personalización y la agilidad

en la cadena de suministro también será fundamental para satisfacer las crecientes expectativas de los consumidores.

En conclusión, la evolución de la logística ha sido un proceso continuo de adaptación y mejora, impulsado por la innovación tecnológica y los cambios en las necesidades del mercado. Desde los primeros días de la rueda hasta la era digital, la logística ha sido un pilar fundamental en el desarrollo económico y seguirá desempeñando un papel crucial en el futuro del comercio global.

1.1. Funciones de la logística

La logística, como componente esencial en la gestión de la cadena de suministro, desempeña una serie de funciones clave que permiten la eficiente administración del flujo de bienes y servicios desde el punto de origen hasta el consumidor final. Estas funciones no solo aseguran la disponibilidad de productos en el momento y lugar adecuados, sino que también optimizan costos, mejoran la satisfacción del cliente y contribuyen al éxito general de las operaciones empresariales. A continuación, se detallan las principales funciones de la logística:

1. Gestión del Inventario

La gestión del inventario es una función crítica en la logística, que implica la planificación, control y supervisión de los niveles de stock de productos. El objetivo principal es mantener un equilibrio óptimo entre la oferta y la demanda, minimizando los costos asociados con el exceso de inventario y el riesgo de desabastecimiento. Esto requiere una previsión precisa de la demanda, el análisis de datos históricos y el uso de sistemas de gestión de inventarios avanzados para asegurar la disponibilidad continua de productos.

Aspectos clave:

- **Previsión de Demanda:** Utilización de métodos estadísticos y algoritmos para anticipar las necesidades futuras de los clientes.
- **Reabastecimiento:** Determinación de los puntos de reorden para mantener niveles óptimos de inventario.
- **Control de Stock:** Monitoreo de las existencias para evitar obsolescencia y deterioro.

2. Gestión del Almacén

La gestión del almacén implica el diseño, organización y operación de los espacios donde se almacenan los productos. Un almacén bien gestionado optimiza el espacio, mejora la eficiencia en la preparación de pedidos y reduce los tiempos de procesamiento. Esta función incluye la recepción, almacenamiento, manejo y despacho de mercancías, así como la implementación de tecnologías como sistemas de gestión de almacenes (WMS) para facilitar estas operaciones.

Aspectos clave:

- **Recepción de Mercancías:** Procesos de inspección y registro de productos entrantes.
- **Almacenamiento:** Organización de productos para facilitar el acceso y la recuperación.
- **Preparación de Pedidos:** Pick-and-pack eficiente para garantizar la exactitud de los pedidos.
- **Despacho:** Coordinación de la salida de productos y su envío a los destinos finales.

3. Gestión del Transporte

La gestión del transporte se encarga de coordinar el movimiento de bienes desde el punto de origen hasta el destino, asegurando que se realice de manera eficiente y rentable. Esto incluye la planificación de rutas, la selección de modos de transporte (terrestre, marítimo, aéreo), la gestión de flotas y la optimización de costos asociados. La logística del transporte también se centra en la programación y la coordinación para cumplir con los plazos de entrega y las expectativas del cliente.

Aspectos clave:

- **Planificación de Rutas:** Diseño de rutas eficientes para minimizar costos y tiempos de tránsito.
- **Selección de Modos de Transporte:** Evaluación de las opciones de transporte más adecuadas según el tipo de mercancía y el costo.
- **Gestión de Flotas:** Supervisión y mantenimiento de vehículos de transporte.
- **Seguimiento y Control:** Monitoreo del estado y ubicación de los envíos en tiempo real.

4. Gestión de la Cadena de Suministro

La gestión de la cadena de suministro abarca la coordinación y supervisión de todas las actividades involucradas en la producción y distribución de bienes. Esta función incluye la integración de proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas para asegurar un flujo continuo de productos. La gestión efectiva de la cadena de suministro se basa en la colaboración entre los diferentes actores y en la implementación de tecnologías avanzadas para mejorar la visibilidad y la eficiencia.

Aspectos clave:

- **Colaboración con Proveedores:** Coordinación con proveedores para asegurar el suministro continuo de materias primas.
- **Planificación de la Producción:** Sincronización de la producción con la demanda para evitar sobreproducción o escasez.
- **Distribución y Entrega:** Coordinación de la entrega de productos a los puntos de venta y a los consumidores finales.
- **Optimización de la Cadena de Suministro:** Identificación de oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir costos.

5. Gestión de la Información

La gestión de la información es fundamental para la logística, ya que proporciona los datos necesarios para la toma de decisiones y la optimización de los procesos. Esto incluye la recopilación, análisis y distribución de información relevante sobre inventarios, pedidos, transporte y demanda. El uso de sistemas de información avanzados, como Enterprise Resource Planning (ERP) y sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM), facilita la integración de datos y la toma de decisiones informadas.

Aspectos clave:

- **Recopilación de Datos:** Recolección de información sobre los diferentes aspectos de la logística.
- **Análisis de Información:** Evaluación de datos para identificar patrones y tendencias.
- **Integración de Sistemas:** Conexión de sistemas para una visión integral de la cadena de suministro.

- **Reportes y Análisis:** Generación de informes para la toma de decisiones estratégicas.

6. Servicio al Cliente

El servicio al cliente en logística se refiere a la capacidad de satisfacer las expectativas de los clientes en términos de entrega, calidad del producto y soporte postventa. Una gestión eficiente de la logística asegura que los productos lleguen a tiempo y en las condiciones adecuadas, y que cualquier problema o consulta del cliente sea atendido de manera oportuna. La satisfacción del cliente es un indicador clave del éxito en la gestión logística.

Aspectos clave:

- **Cumplimiento de Plazos de Entrega:** Garantía de que los productos lleguen en el tiempo prometido.
- **Gestión de Devoluciones:** Procesamiento eficiente de devoluciones y cambios.
- **Soporte al Cliente:** Atención y resolución de problemas o consultas postventa.

1.2. Clasificación de los canales de distribución

La logística es una disciplina fundamental para la gestión eficiente de la cadena de suministro, y uno de sus componentes esenciales es la distribución. La clasificación de los canales de distribución es crucial para entender cómo los productos se mueven desde los fabricantes hasta los consumidores finales. Los canales de distribución son las rutas que los bienes y servicios siguen para llegar al mercado y pueden variar en complejidad y estructura. A continuación, se ofrece una clasificación detallada de los canales de distribución en logística.

1. Canales Directos

Los canales directos son aquellos en los que el productor o fabricante vende sus productos directamente al consumidor final sin intermediarios. Esta modalidad permite una comunicación más directa con el cliente y suele implicar un mayor control sobre la distribución y la experiencia del cliente.

Características clave:

- **Venta Directa:** Los productos se venden directamente desde el fabricante a los consumidores, ya sea a través de tiendas propias, sitios web o ventas telefónicas.
- **Control:** Mayor control sobre la cadena de suministro y la relación con el cliente.
- **Ejemplos:** Tiendas físicas de marcas como Apple, ventas online directas de Dell, o ventas a través de redes sociales.

Ventajas:

- Control total sobre la presentación del producto y el servicio al cliente.
- Eliminación de márgenes de intermediarios, lo que puede reducir costos.

Desventajas:

- Requiere una inversión significativa en infraestructura y logística.
- Puede limitar el alcance del mercado si el productor no tiene una red amplia de distribución.

2. Canales Indirectos

Los canales indirectos involucran la participación de uno o más intermediarios en el proceso de distribución. Estos intermediarios pueden ser mayoristas, minoristas, distribuidores, o agentes que ayudan a llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final.

Características clave:

- **Intermediarios:** Los productos pasan por uno o más intermediarios antes de llegar al cliente final.
- **Diversidad de Intermediarios:** Incluye mayoristas, minoristas, distribuidores y agentes.
- **Ejemplos:** Productos que se venden a través de grandes cadenas de retail como Walmart, distribuidores de productos electrónicos o intermediarios en el sector farmacéutico.

Ventajas:

- Acceso a un mercado más amplio y diversificado.
- Menor necesidad de inversión en infraestructura propia para el fabricante.
- Especialización de intermediarios en gestión de inventarios y ventas.

Desventajas:

- Menor control sobre la forma en que los productos se presentan y venden.
- Margen adicional para los intermediarios, lo que puede aumentar el costo final para el consumidor.

3. Canales de Distribución Mixtos

Los canales de distribución mixtos combinan elementos de canales directos e indirectos. Esta estrategia permite a las empresas aprovechar las ventajas de ambos enfoques, ampliando su alcance y controlando a la vez la calidad del servicio.

Características clave:

- **Combinación de Canales:** Utiliza tanto ventas directas como intermediarios para alcanzar diferentes segmentos de mercado.
- **Flexibilidad:** Permite a las empresas adaptarse a diferentes mercados y preferencias de los consumidores.
- **Ejemplos:** Empresas como Nike que venden productos directamente a través de sus tiendas y en línea, además de a través de minoristas y distribuidores.

Ventajas:

- Flexibilidad para alcanzar diversos segmentos de mercado.
- Posibilidad de ofrecer una experiencia de cliente personalizada a través de ventas directas y una mayor cobertura de mercado mediante intermediarios.

Desventajas:

- Complejidad en la gestión de múltiples canales.
- Riesgo de conflicto entre canales directos e indirectos.

4. Canales de Distribución Multicanal

La distribución multicanal se refiere a la utilización simultánea de múltiples canales de distribución para llegar a los clientes. Este enfoque permite a las empresas ofrecer una experiencia de compra integrada y fluida a través de diferentes plataformas y puntos de contacto.

Características clave:

- **Diversidad de Canales:** Incluye una combinación de tiendas físicas, comercio electrónico, ventas por teléfono, y otros puntos de venta.
- **Experiencia Omnicanal:** Integra las interacciones en línea y fuera de línea para crear una experiencia cohesiva para el cliente.
- **Ejemplos:** Empresas como Amazon que operan tanto en línea como a través de sus servicios de entrega directa y en algunos casos tienen puntos de recogida físicos.

Ventajas:

- Mejora la accesibilidad y comodidad para los clientes.
- Permite a las empresas llegar a una base de clientes más amplia y variada.

Desventajas:

- Requiere una gestión compleja y coordinada de los diferentes canales.
- Puede haber desafíos en la integración y sincronización de datos entre canales.

5. Canales de Distribución de Valor Agregado

Los canales de distribución de valor agregado implican que los intermediarios no solo transportan productos, sino que también ofrecen servicios adicionales que aportan valor al cliente o al fabricante. Estos servicios pueden incluir el ensamblaje, la personalización, el embalaje especial o el soporte postventa.

Características clave:

- **Servicios Adicionales:** Los intermediarios ofrecen servicios que añaden valor al producto final.
- **Diferenciación:** Permite a las empresas diferenciarse a través de la oferta de servicios adicionales.
- **Ejemplos:** Distribuidores de tecnología que ofrecen instalación y soporte técnico, o empresas que personalizan productos antes de la entrega final.

Ventajas:

- Mejora el valor percibido del producto y la satisfacción del cliente.
- Ofrece una ventaja competitiva a través de la diferenciación de servicios.

Desventajas:

- Mayor complejidad en la gestión de los servicios adicionales.
- Puede incrementar el costo total del producto debido a los servicios añadidos.

1.3. La Logística Integral: Ventaja competitiva en la Gestión de Cadena de valor de Suministro

La logística integral es una estrategia clave en la gestión de la cadena de suministro que se centra en la integración y coordinación de todas las actividades logísticas dentro de una organización. Esta perspectiva holística busca optimizar la eficiencia, reducir costos y mejorar el servicio al cliente al gestionar de manera integrada los flujos de productos, información y servicios a lo largo de toda la cadena de valor. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado, la logística integral no solo se presenta como una necesidad operativa, sino también como una ventaja competitiva significativa.

Concepto de Logística Integral

La logística integral se define como la gestión coordinada y estratégica de todas las funciones logísticas, incluyendo el transporte, el almacenamiento, la gestión de inventarios, la distribución y la gestión de la cadena de suministro en su conjunto. Su enfoque no se limita

a la optimización de cada uno de estos componentes de manera aislada, sino que busca la sinergia y la eficiencia a nivel global. Los elementos clave de la logística integral incluyen:

1. **Integración de Procesos:** La logística integral promueve la integración de procesos tanto internos como externos a la organización. Esto implica la coordinación entre diferentes departamentos, como compras, producción, ventas y servicio al cliente, así como la colaboración con proveedores y clientes.
2. **Visibilidad y Control:** La implementación de sistemas tecnológicos avanzados, como los sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM) y la tecnología de la información (TI), permite una visibilidad en tiempo real de los flujos de productos e información. Esto facilita el control y la toma de decisiones basada en datos precisos y actualizados.
3. **Optimización del Flujo de Información:** La logística integral enfatiza la importancia de la gestión eficiente de la información a lo largo de la cadena de suministro. Esto incluye la sincronización de datos entre los diferentes eslabones de la cadena, desde el proveedor hasta el cliente final.
4. **Gestión de la Relación con los Proveedores y Clientes:** Un enfoque integral en la logística también abarca la gestión efectiva de las relaciones con proveedores y clientes, asegurando una comunicación fluida y un entendimiento claro de las expectativas y requerimientos.

Ventajas Competitivas de la Logística Integral

1. **Reducción de Costos:** La integración de procesos permite una gestión más eficiente de los recursos, reduciendo redundancias y optimizando el uso de activos. Esto puede resultar en una disminución significativa de los costos operativos relacionados con el transporte, almacenamiento y gestión de inventarios.
2. **Mejora del Servicio al Cliente:** La logística integral facilita una respuesta más ágil a las demandas del cliente mediante una mejor coordinación y comunicación. La capacidad para ofrecer una mayor precisión en la entrega y una gestión eficiente de los pedidos contribuye a una mayor satisfacción del cliente.

3. **Aumento de la Flexibilidad y Agilidad:** La integración permite una mayor flexibilidad para adaptarse a cambios en la demanda y en las condiciones del mercado. La capacidad de respuesta rápida a variaciones en la demanda o interrupciones en la cadena de suministro es crucial para mantener una ventaja competitiva.
4. **Optimización de Inventarios:** La logística integral ayuda a mantener niveles óptimos de inventario, evitando tanto el exceso como la falta de stock. Esto se logra mediante una planificación más precisa y la integración de datos en tiempo real que permiten una gestión más efectiva de los inventarios.
5. **Innovación y Mejora Continua:** La integración de diferentes funciones y procesos logísticos fomenta un entorno de mejora continua e innovación. La evaluación constante de procesos y la implementación de nuevas tecnologías pueden llevar a mejoras en la eficiencia y en la calidad del servicio.
6. **Fortalecimiento de la Relación con los Socios:** Al gestionar de manera efectiva las relaciones con proveedores y clientes, las empresas pueden construir asociaciones más fuertes y estratégicas. Esto puede traducirse en mejores términos de negociación, mayor colaboración y acceso a nuevas oportunidades de negocio.

CAPÍTULO II: TRAYECTORIA DEL CORTE INGLÉS, S.A

Este capítulo se centrará en la trayectoria y evolución histórica de El Corte Inglés, desde sus orígenes hasta su consolidación como uno de los referentes del comercio en España. A través de un recorrido por los momentos clave de la empresa, exploraremos cómo ha crecido y diversificado sus operaciones a lo largo de las décadas. Además, se analizarán los hitos más importantes que han marcado su desarrollo, así como las estrategias que le han permitido adaptarse a un entorno en constante cambio, manteniendo siempre una posición de liderazgo en el mercado.

2.1. Orígenes y breve historia

Para comenzar, ofreceremos un resumen conciso sobre los orígenes y la trayectoria histórica de la empresa objeto de estudio, para luego detallar cómo ha evolucionado hasta alcanzar su estado actual.

El Corte Inglés S.A (ECI) representa al mayor conglomerado de distribución minorista en España y se posiciona como uno de los líderes globales en el sector de grandes almacenes. Ofrece una amplia variedad de formatos comerciales, incluyendo grandes almacenes, hipermercados, boutiques de moda, agencias de viaje, servicios de seguro, entre otros, distribuidos a lo largo de España y en Portugal, específicamente en Oporto y Lisboa.

Para entender los orígenes de El Corte Inglés, es crucial remontarnos a dos fenómenos sociales y económicos del pasado. El primero es la emigración hacia el continente americano y el segundo, el surgimiento del concepto de Gran Almacén¹.

La empresa comenzó siendo una pequeña sastrería situada entre las calles Preciados², Carmen y Rompelanzas de Madrid, que se dedicaba a la sastrería y confección para niños, fundada en 1890. En 1935 se traspasó la tienda en nombre de César Rodríguez González que posteriormente delega el cargo de su gestión en Ramón Areces, su sobrino, quien mantiene el negocio durante los años de la Guerra Civil Española.

¹ Cuartas (1992) Cap. 6 – Pag. 119-128.

² <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>

Al concluir la Guerra Civil, se dio inicio a un período de transformación que marcó el nacimiento de lo que hoy identificamos como El Corte Inglés. Este cambio crucial se originó con la compra de un edificio en la calle Preciados. Desde 1940, la empresa adoptó la estructura de Sociedad Anónima³, con César Rodríguez, tío de Ramón Areces, figurando como socio fundador y primer presidente.

Durante la década de los 60, El Corte Inglés experimentó una notable expansión, inaugurando nuevos establecimientos en ciudades clave como Barcelona, Sevilla y Bilbao, mientras que en Madrid se incrementó la cantidad de sus centros. El año 1966 marcó el fallecimiento de César Rodríguez, hasta entonces Presidente y principal accionista de la empresa, dejando su puesto a Ramón Areces, quien asumió la presidencia y se convirtió en el mayor accionista. Este cambio de liderazgo inauguró una era de intensa expansión para el grupo, que se diversificó mediante la creación de nuevas líneas de negocio. Entre ellas destacan Viajes El Corte Inglés, fundada en 1969; Óptica 2000, en 1976; Hipercor, en 1979; la Correduría de Seguros, adquirida en 1982; e Informática El Corte Inglés, establecida en 1988. Estas iniciativas propulsaron al grupo hacia un crecimiento robusto y sostenido en las siguientes décadas.

Esta notable expansión se vio impulsada, en parte, por la intensa rivalidad entre El Corte Inglés y Galerías Preciados. El Corte Inglés buscaba establecer su distinción, diferenciándose del modelo de negocio que en ciertos aspectos compartía con Galerías Preciados. Para lograrlo, introdujo una serie de servicios y estrategias innovadoras para la época, incluyendo las rebajas de temporada, campañas publicitarias destacadas, escaparates atractivos y una mejora en el acondicionamiento de sus tiendas, entre otros.

En 1989, con el deceso de Ramón Areces, Isidoro Álvarez, su sobrino, asumió la presidencia del Consejo de Administración de El Corte Inglés, perpetuando el modelo de negocio centrado en la autofinanciación que había caracterizado a la compañía.

La adquisición de Galerías Preciados, su competidor de toda la vida, se vio facilitada cuando este último entró en suspensión de pagos, una situación precipitada por su acumulación de deudas con su principal acreedor, el Banco Urquijo, a quien había pasado a pertenecer en 1979. En 1981, los líderes del Banco Urquijo y del Grupo Rumasa negociaron un acuerdo

³ <https://www.elmundo.es/economia/2014/09/14/5415bbce268e3ede2e8b4580.html>

que establecía las bases para que este último obtuviera una participación mayoritaria en Galerías Preciados, control que mantuvo hasta la expropiación forzosa del grupo en 1983. En 1998, Repsol⁴ y El Corte Inglés establecieron un acuerdo para inaugurar estaciones de servicio acompañadas de tiendas de conveniencia. Inicialmente, estas estaciones llevaban el nombre de Repsol-Supercor, reflejando la colaboración entre ambas entidades. Más adelante, se renombraron como Repsol-Opencor y, a partir de 2013, adoptaron la denominación de Supercor Stop&Go.

A partir del año 2000, se inaugura la cadena de supermercados Supercor⁵, marcando el nacimiento de un innovador modelo de negocio. Este modelo evolucionó de la concepción tradicional de tienda de conveniencia a un establecimiento de mayor envergadura que mantiene la calidad característica de El Corte Inglés, ofreciendo un variado surtido de productos alimenticios, de limpieza y perfumería. En mayo del mismo año, se introduce Opencor, una variante de Supercor⁶ que difiere principalmente en su horario de servicio extendido, operando 365 días al año durante 18 horas diarias, con el objetivo de satisfacer las necesidades cotidianas y facilitar las compras de última hora. Además de las secciones habituales de Supercor, Opencor incorpora una gama de productos de ocio como discos, películas y videojuegos, así como regalos y otros artículos variados.

Continuando con la expansión de su modelo de super e hipermercados, en 2001 Hipercor fortalece su presencia en el sector al adquirir varios establecimientos pertenecientes a la cadena Carrefour. Esta estrategia no solo amplió su oferta comercial sino que también consolidó la posición de El Corte Inglés en el mercado de grandes superficies.

En 2006, marcando una nueva expansión en su diversificación de servicios, El Corte Inglés inauguró su primera tienda especializada en bricolaje y decoración bajo el nombre de Bricor S.A. Este lanzamiento formaba parte de un ambicioso plan estratégico que contemplaba la apertura de aproximadamente veinte centros a lo largo de tres años. Sin embargo, este proyecto de expansión enfrentó obstáculos significativos debido a la crisis económica que

⁴ <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170724/repsol-corte-ingles-crean-mayor-red-tiendas-conveniencia-espana-6187086>

⁵ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/historia-del-grupo/>

⁶ <https://www.supercor.es/>

comenzó en 2008, cuyas severas repercusiones impactaron de manera directa en la realización plena de dicho plan⁷.

A pesar de las adversas condiciones económicas desencadenadas por la crisis iniciada en 2008, El Corte Inglés continuó su expansión con la apertura de nuevos espacios⁸. En marzo de 2009, la empresa introdujo una innovadora línea de negocio, el Espacio de Salud y Belleza de ECI. Este proyecto se estrenó inicialmente en Callao, Madrid, y para 2016, la compañía ya contaba con 36 de estos espacios. La propuesta incluía una amplia gama de servicios como spa y tratamientos corporales, gimnasio, centros de depilación láser y autobronceado, peluquería, herbolario y consultorio dietético, entre otros.

En el año 2010, El Corte Inglés diversificó aún más su oferta con la creación de Gourmet Experience, un espacio gastronómico que agrupa a reconocidas marcas y chefs de prestigio, junto con la comercialización de productos gourmet. Durante el mismo año, se realizó una significativa inversión en la expansión de su emblemático centro en La Castellana, Madrid. Esta ampliación no solo enriqueció su catálogo de moda y lujo sino que también incluyó la creación de espacios exclusivos dedicados a mejorar la experiencia y el servicio al cliente.

En septiembre de 2014, la comunidad de El Corte Inglés enfrentó la pérdida de Isidoro Álvarez, figura clave y visionaria detrás del crecimiento y consolidación de la empresa. Álvarez, quien se unió a la compañía en 1959, lideró El Corte Inglés hacia la expansión y el éxito global en el comercio minorista, dejando tras de sí un legado de 88 grandes almacenes y 43 hipermercados, junto con una diversidad de otras unidades de negocio. Solo dos días después de su fallecimiento, Dimas Gimeno Álvarez, su sobrino, fue nombrado Consejero Director General de El Corte Inglés, perpetuando la tradición de designación sucesoria establecida desde los comienzos de la empresa.

En el marco de su continua búsqueda por innovar y crecer, en 2015 El Corte Inglés introdujo el servicio Click & Express. Esta iniciativa representa un avance significativo en el ámbito

⁷ <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-crisis-financiera-mundial-causas-y-respuesta-politica/>

⁸ <https://www.madriario.es/438344/el-corte-ingles-abre-en-pozuelo-un-nuevo-espacio-salud-y-belleza-y-suma-36-centros>

del comercio electrónico, ofreciendo a los clientes la posibilidad de recibir sus compras online en menos de dos horas o seleccionando el intervalo de entrega que mejor se ajuste a sus necesidades. Este servicio es un claro reflejo de la adaptación de la empresa a las nuevas demandas del mercado y su compromiso con mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

En 2017, se evidenció un hito estratégico para El Corte Inglés (ECI) con la fusión operativa con Hipercor, marcando un paso significativo hacia la integración y optimización de sus operaciones. Este año también se destacó por la apertura de restaurantes y espacios dedicados a la comercialización de productos orgánicos, reflejando la creciente tendencia hacia el consumo responsable y sostenible.

En junio de 2018, la junta directiva de ECI experimentó un cambio histórico con el nombramiento de Jesús Nuño de la Rosa como Presidente del Consejo de Administración. Este nombramiento lo distinguió como el primer presidente en la historia de la compañía sin vínculos familiares directos con los fundadores, aunque contó con el respaldo de las hermanas Álvarez, hijas de Isidoro Álvarez, en reconocimiento a sus dos décadas de liderazgo en la dirección general de Viajes ECI.

Febrero de 2019 marcó una estrategia enfocada en la consolidación financiera de ECI, con la venta de Óptica 2000⁹ al Grupo holandés GrandVision. Esta operación tuvo como objetivo mitigar parte de la deuda acumulada por el grupo, satisfacer los requisitos de las agencias de calificación y al mismo tiempo potenciar esta área de negocio, manteniendo sus 106 establecimientos en España y Portugal. En marzo del mismo año, ECI amplió su colaboración con Repsol, ya establecida en las tiendas de conveniencia, para incursionar en la venta¹⁰ de electricidad y gas en sus centros, diversificando así su oferta de servicios.

Adicionalmente, en marzo de 2019, El Corte Inglés continuó ampliando su gama de experiencias únicas para sus clientes. Siguiendo el éxito del espacio gastronómico “Gourmet

⁹ https://www.economiadigital.es/empresas/el-corte-ingles-vende-optica2000_607076_102.html

¹⁰ <https://www.libremercado.com/2019-03-20/el-corte-ingles-se-alia-con-repsol-para-vender-electricidad-y-gas-en-sus-centros-1276635099/>

Experience”¹¹ inaugurado en 2010, la empresa integró actividades innovadoras en algunos de sus centros, como el submarinismo y el paracaidismo mediante realidad virtual, enriqueciendo así la experiencia de compra y ofreciendo nuevos atractivos para el público.

Tan solo un año después de su nombramiento, Jesús Nuño de la Rosa fue relevado de su posición como presidente, marcando el regreso de la dirección del Grupo a manos de la familia fundadora. En esta ocasión, Marta Álvarez¹² fue designada unánimemente por el Consejo de Administración como la nueva presidenta, lo que representa un hito en la historia de El Corte Inglés al ser la primera mujer en ocupar este cargo. Este cambio subraya la continuidad en la gestión familiar dentro de la empresa, al tiempo que destaca la evolución hacia una mayor inclusión y diversidad en los niveles más altos de su estructura organizacional.

A inicios de 2020, Nuño de la Rosa se desvinculó amistosamente de El Corte Inglés después de dos décadas de contribuciones significativas al grupo¹³. Aunque continuó en el cargo de consejero delegado por algunos meses tras ser sustituido como presidente, experimentó una progresiva disminución en su influencia dentro de la empresa, situación que coincidió con el ascenso de Víctor del Pozo a una posición de liderazgo comparable.

Bajo la dirección de Marta Álvarez, y como se anunció en su primer encuentro con los accionistas, El Corte Inglés inició el desarrollo de innovadores servicios para 2020. En marzo, se amplió la gama de productos de Supercor para incluir electrodomésticos y artículos electrónicos. En julio, se estableció SICOR, una división dedicada a ofrecer un amplio espectro de servicios integrales que abarcan desde el mantenimiento y la logística hasta soluciones de seguridad y sistemas de alarma residenciales. Este movimiento estratégico buscaba incursionar en nuevos sectores y reducir la dependencia de contratistas externos, lo cual implicó la ampliación de su equipo, la diversificación de su oferta de servicios y la expansión a nuevos segmentos de mercado. Finalmente, en octubre se realizó una fusión por

¹¹ https://www.diariodesevilla.es/economia/Corte-Ingles-experiencias-salud-belleza-gastronomia-LaLiga_0_1334267054.html

¹² <https://www.businessinsider.es/quien-marta-alvarez-nueva-presidenta-corte-ingles-453293>

¹³ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/27/companias/1580155062_477686.html

absorción con Sfera y se lanzó una nueva aplicación móvil junto con un servicio de suscripción. Esta innovación no solo transformó la interacción con los clientes, promoviendo un enfoque más personalizado hacia el consumidor digital, sino que también catalizó un aumento significativo en las ventas online, especialmente durante el confinamiento por la pandemia de COVID-19, multiplicando por cinco dicho volumen de ventas¹⁴.

A finales de 2021, El Corte Inglés anunció su estrategia de expandir su división de supermercados más allá de los confines de sus centros comerciales. Este movimiento tenía como objetivo fortalecer su sector de alimentación, buscando una mayor independencia de sus tradicionales grandes almacenes¹⁵. La expansión planeada no solo pretendía incrementar el número de puntos de venta, sino también adoptar un enfoque más digital y sostenible, sin comprometer la calidad y variedad por las que ya es conocido. En el mismo periodo, Víctor del Pozo, quien desempeñaba el cargo de Consejero Delegado del grupo desde hacía cinco años, se separó de la empresa en el contexto de una reorganización de la estructura directiva.

En el ámbito digital, es importante subrayar el compromiso de la compañía por intensificar su presencia en el comercio electrónico, en un esfuerzo por competir con gigantes del mercado como Amazon. Esto se materializó con la creación de una filial logística en marzo de 2022, una iniciativa clave para potenciar su infraestructura de distribución y eficientar la entrega de productos a sus clientes. Esta estrategia subraya la adaptación de El Corte Inglés a las nuevas demandas del mercado y su intención de liderar en el ámbito digital, manteniendo su posicionamiento como un referente en el sector retail.

En la actualidad, la dirección del Grupo El Corte Inglés está liderada por Marta Álvarez Guil, quien asume roles ejecutivos dentro de la organización. La estructura directiva se complementa con la instauración de una comisión delegada ejecutiva, dentro de la cual se destacan dos Directores Generales. José María Folache, quien previamente ocupó el cargo de responsable de compras en El Corte Inglés desde 2009 hasta 2012 y ha servido como CEO de reconocidas empresas como Carrefour, Tous, Parfois y Joyería Suárez, se encarga de la

¹⁴ <https://www.expansion.com/economia-digital/2020/08/20/5f3d852f468aeb11628b45c3.html>

¹⁵ <https://www.sweetpress.com/noticias/el-corte-ingles-abrira-30-supermercados-a-pie-de-calle>

gestión del sector de "retail". Por otro lado, Santiago Bau, con una posición destacada en Goldman Sachs España, asume la responsabilidad sobre el resto de unidades de negocio.

A este equipo directivo se suma José Ramón de Hoces, en calidad de consejero general y abogado personal de Marta Álvarez, y Javier Rodríguez-Arías, proveniente del ejecutivo del BBVA, quien se incorpora como nuevo consejero. Este ensamblaje de liderazgo subraya el compromiso del grupo por impulsar su crecimiento y consolidación en el mercado, apoyándose en la experiencia y visión estratégica de sus directivos.

A partir de la información previamente discutida, es posible identificar los componentes clave del plan de expansión implementado, que incluyen:

- La apertura de nuevos centros comerciales en las principales ciudades del país, destacando su importancia en el ámbito nacional.
- Una estrategia de diversificación que abarca la inauguración de establecimientos en diferentes sectores comerciales, ampliando así la variedad de la oferta disponible.

Este enfoque no solo demuestra un esfuerzo por aumentar la presencia física, sino también por enriquecer la gama de productos y servicios, respondiendo a las necesidades y preferencias variadas de la clientela.

El triángulo verde

Como se mencionó anteriormente, El Corte Inglés se posiciona como una de las marcas más reconocibles de España. Esta distinción permite que el logotipo de la empresa, caracterizado por un "triángulo verde", sea identificado de manera casi instantánea por la mayoría de los españoles, reflejando su profunda integración en el tejido cultural y comercial del país.

El diseño del triángulo, creado inicialmente por Francisco Castillo¹⁶ y posteriormente actualizado por Ricardo Rousselot¹⁷, simboliza la estrategia y los objetivos de El Corte Inglés. Orientado hacia la derecha, el símbolo expresa un enfoque dirigido al público, mientras que su forma decreciente captura la atención hacia los gustos y necesidades de la sociedad, además de consolidar la identidad de marca, el marketing y la comunicación. En el

¹⁶ <https://graffica.info/francisco-castillo-creador-del-logotipo-de-el-corte-ingles/>

¹⁷ <http://www.grupoerre-rousselot.com/portfolio-item/el-corte-ingles/>

interior del triángulo, el nombre de "El Corte Inglés" evoca constancia, estabilidad y respeto por las tradiciones y costumbres¹⁸.

Desde sus inicios en el siglo XX, la imagen corporativa de El Corte Inglés ha experimentado una notable evolución. Durante más de sesenta años, la tipografía en mayúsculas empleada en una pequeña sastrería fue transformándose hasta convertirse en la distintiva marca tipográfica de la empresa. No obstante, no fue hasta 1961 que la icónica imagen del grupo de distribución tomó forma definitiva. Aquella Nochebuena, el director de publicidad concibió la idea de incorporar la caligrafía de "El Corte Inglés" dentro de un triángulo negro.



¹⁸ <https://marcaporhombro.com/triangulo-el-corte-ingles/>

Logotipos actuales (2022)¹⁹



2.2. Misión y valores del Corte Inglés, S.A

"El cliente constituye el núcleo fundamental de nuestro modelo empresarial. Por esta razón, articulamos nuestra estrategia comercial en torno a la obtención de su plena satisfacción, fomentando una relación basada en la confianza recíproca. Nuestro compromiso con los clientes se manifiesta a través de cinco principios esenciales, que no solo caracterizan nuestro enfoque comercial, sino que también refuerzan nuestro compromiso ético hacia ellos. Estos principios, que El Corte Inglés ha ido consolidando a lo largo de su trayectoria, son reafirmados con el inicio de operaciones en cada uno de nuestros establecimientos comerciales:"

1. **Garantía y Servicio al cliente:** El cliente es el eje central de todas sus actividades, buscando siempre satisfacer sus necesidades y expectativas. Esto se refleja en la amplia gama de productos y servicios que ofrecen, así como en sus continuas promociones y rebajas, como las que están llevando a cabo actualmente con descuentos adicionales del 20% en varias categorías.
2. **Sostenibilidad (Compromiso medioambiental):** El Corte Inglés tiene un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Recientemente, han impulsado iniciativas como la

¹⁹ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/identidad-corporativa/>

donación, reutilización y reciclaje de juguetes, y campañas para proteger los océanos junto a la Fundación Ecomar.

3. **Relación y vinculación con el entorno:** relación constante y fluida con todos los grupos de clientes; clientes, empleados, proveedores. La empresa sigue apostando por la innovación tecnológica y la integración de sus canales de venta física y online. Han implementado tecnologías avanzadas en sus campañas de marketing y mejorado su presencia digital para ofrecer una experiencia de compra omnicanal.
4. **Ética y Responsabilidad:** El Corte Inglés se rige por un estricto código ético y de cumplimiento, asegurando la transparencia y responsabilidad en todas sus operaciones, generando confianza y consolidando la reputación del Grupo²⁰.

Estos valores reflejan el compromiso de El Corte Inglés con la excelencia, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente, manteniéndose como un referente en el sector de los grandes almacenes en España.

2.3. Visión del Corte Inglés, S.A

“El Corte Inglés es uno de los líderes mundiales de grandes almacenes y un referente en la distribución española. Con más de 75 años de experiencia, el Grupo ha mantenido desde sus orígenes una política de servicio al cliente y un constante interés por adecuarse a los gustos y necesidades que demanda la sociedad.

Esto le ha llevado a una política de diversificación y a la creación de nuevos formatos comerciales. Además de los grandes almacenes El Corte Inglés, el Grupo cuenta con otras empresas como Hipercor, Supercor, Sfera, Bricor, Óptica 2000, Telecor, Viajes El Corte Inglés, Seguros e Informática El Corte Inglés, entre otras.”

²⁰ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2021/12/13/marco-normativo-de-sostenibilidad-2023.pdf>

2.4. Principales competidores

El Corte Inglés enfrenta una competencia considerable en el mercado español, principalmente de grandes retailers y plataformas de comercio electrónico. Entre sus principales competidores se destacan:

Amazon: Este es el competidor más destacado debido a su dominio en el comercio electrónico. Amazon ofrece una amplia gama de productos y servicios, incluyendo entregas rápidas a través de Amazon Prime y su sección de alimentos, Amazon Fresh.²¹

Carrefour: Con una fuerte presencia tanto en tiendas físicas como en línea, Carrefour compite directamente con El Corte Inglés en categorías como alimentos, productos para el hogar y electrónica.²²

Mercadona: Enfocado principalmente en productos de alimentación y supermercado, Mercadona es un competidor clave en el segmento de comestibles. Su eficiencia logística y precios competitivos lo consolidan como un fuerte contendiente.

Inditex: Aunque su negocio principal es la moda, con marcas como Zara, Inditex también compite en el ámbito del comercio electrónico y la experiencia omnicanal, aspectos en los que El Corte Inglés invierte fuertemente.²³

Fnac: Enfocado en productos tecnológicos, libros y entretenimiento, Fnac compite con El Corte Inglés en segmentos específicos. Ambos coinciden en su estrategia omnicanal y en la mejora del comercio electrónico.²⁴

²¹ <https://www.merca2.es/2022/11/28/el-corte-ingles-se-enfrenta-a-amazon-asi-van-competir-149444/>

²² <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/amazon-fresh-frente-a-mercadona-corte-ingles-carrefour-comparamos-servicios-entrega-rapida-supermercados-online>

²³ https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20201110/corte-ingles-fnac-puede-realmente-competir-amazon/534697671_0.html

²⁴ https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20201110/corte-ingles-fnac-puede-realmente-competir-amazon/534697671_0.html

Alcampo y Eroski: Estos competidores están presentes en el sector de supermercados y productos para el hogar, ofreciendo servicios similares y compitiendo por la fidelidad de los clientes.

El Corte Inglés se diferencia mediante su enfoque en la omnicanalidad, utilizando sus tiendas físicas como plataformas para pedidos en línea y ofreciendo servicios rápidos de entrega, lo que le permite competir de manera efectiva contra Amazon y otros grandes minoristas.

2.5. Estructura de Propiedad y Gobierno

La sólida estructura de gobernanza de El Corte Inglés, en consonancia con los valores y principios éticos de la empresa, orienta su actividad de manera transparente y responsable. Esto tiene como objetivo generar valor y confianza entre sus grupos de interés.

La implementación eficaz de las buenas prácticas en Gobierno Corporativo asegura una gestión y supervisión adecuadas de los asuntos clave de la empresa, fomentando así un crecimiento sostenible de sus operaciones.

Los principios relacionados con aspectos ASG que guían la actuación del Grupo en materia de buen gobierno están integrados en sus diversas políticas corporativas, siendo la Política Corporativa de Sostenibilidad especialmente relevante. Esta política abarca:

- Los valores y principios establecidos en el Código Ético.
- Una cultura empresarial orientada a la promoción de la innovación y el desarrollo sostenible a largo plazo.
- Un modelo y estructura de gobierno corporativo que se ajusta a las mejores prácticas y códigos empresariales en sostenibilidad.
- Un sistema de control y gestión de riesgos y oportunidades que evalúa el impacto y los resultados de los programas ambientales y sociales.

- La elaboración de informes transparentes y de alta calidad en materia de sostenibilidad por parte de El Corte Inglés.²⁵

El Grupo El Corte Inglés se compromete a desarrollar su actividad de manera ética y responsable, fomentando una cultura empresarial que prevenga conductas contrarias a sus principios y valores. Bajo estos lineamientos, todas las actividades deben llevarse a cabo con honestidad, integridad, profesionalismo y transparencia.

Además de cumplir con las leyes y regulaciones aplicables en cada momento, el compromiso ético implica adherirse tanto a las normas y directrices internas como a las mejores prácticas que el Grupo adopta voluntariamente. Entre los compromisos externos que El Corte Inglés ha suscrito se destacan el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU, las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático de 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la ratificación de los Derechos del Niño y Principios Empresariales de la ONU, y el Código Ético Mundial para el Turismo.

Estos principios éticos y de actuación están recogidos en el Código Ético del Grupo El Corte Inglés y deben respetarlos y cumplirlos todos los miembros que integran la organización. Fue aprobado por el Consejo de Administración en septiembre de 2017 y está disponible en la web corporativa de El Corte Inglés en los idiomas: español, inglés y portugués. El Código Ético está sujeto a actualizaciones periódicas en función de la evolución del negocio y del contexto en el que opera; la última revisión tuvo lugar en junio de 2022.²⁶

El Grupo El Corte Inglés dispone de un Canal Ético, una herramienta de comunicación confidencial accesible tanto para los miembros de la organización como para otras partes interesadas (proveedores, clientes, colaboradores, entre otros). A través de este canal, es posible informar sobre cualquier irregularidad o violación del Código Ético u otras normativas internas.

²⁵ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf> pág 59

²⁶ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf> pag 60

2.5.1. Propiedad de grupo

El Grupo El Corte Inglés es una de las mayores empresas de distribución y comercio en España, con una estructura de propiedad bastante particular que ha evolucionado a lo largo del tiempo. Aquí te detallo la información más relevante sobre su propiedad:

1. **Accionariado Familiar:** Históricamente, El Corte Inglés ha sido controlado por la familia Areces, que fundó la empresa en 1940. Ramón Areces Rodríguez fue el fundador, y tras su fallecimiento en 1989, la propiedad pasó a su sobrino Isidoro Álvarez, quien fue presidente de la compañía hasta su muerte en 2014.
2. **Fundación Ramón Areces:** Tras la muerte de Isidoro Álvarez, una parte significativa de las acciones de la empresa quedó bajo el control de la Fundación Ramón Areces, una entidad sin ánimo de lucro creada en 1976 por el fundador de la compañía. Esta fundación tiene como objetivo promover la investigación científica y la educación, y es uno de los principales accionistas de El Corte Inglés.
3. **Corporación Ceslar:** Es otra entidad familiar que ha tenido una participación importante en El Corte Inglés. La familia Álvarez, particularmente los herederos de Isidoro Álvarez, poseen una parte sustancial de las acciones a través de esta corporación.
4. **Empleados y Directivos:** A lo largo de los años, algunos empleados y directivos clave de El Corte Inglés han recibido acciones de la empresa como parte de incentivos y programas de participación. Esto ha permitido que un pequeño porcentaje de la propiedad esté en manos de personas vinculadas directamente con la operación diaria del grupo.
5. **Accionistas Externos:** En los últimos años, ha habido una apertura a la entrada de capital externo. En 2015, el Grupo vendió una participación minoritaria al inversor catari Sheikh Hamad bin Jassim bin Jaber Al Thani, quien adquirió un 10% del capital de El Corte Inglés. Esto marcó un hito importante, ya que por primera vez un inversor extranjero tenía una participación relevante en la compañía.
6. **Estructura Actual:** La mayor parte de las acciones sigue estando en manos de la familia fundadora y sus asociados cercanos, con la Fundación Ramón Areces como

el principal accionista. La estructura de propiedad ha permitido a la empresa mantener un control relativamente centralizado, a pesar de la entrada de inversores externos.

Esta combinación de propiedad familiar, institucional y externa permite al Grupo El Corte Inglés mantener un equilibrio entre la tradición y la innovación, lo que ha sido clave en su capacidad para adaptarse a las demandas del mercado y seguir siendo un líder en el sector de distribución en España.

2.5.2. Gobierno

Para entender el funcionamiento administrativo del Corte Inglés debemos de acceder al núcleo de la organización.

En primer lugar **el Consejo de Administración**, las responsabilidades y el funcionamiento están establecidos en los Estatutos Sociales de El Corte Inglés. Según lo estipulado, el Consejo debe reunirse un mínimo de 8 veces por ejercicio económico, con la obligación de realizar al menos una reunión trimestral.

En cada sesión del Consejo de Administración, se informa a los consejeros sobre los temas discutidos en las reuniones de las diferentes comisiones, así como sobre las propuestas aprobadas para su posterior revisión y aprobación por parte del Consejo.

Durante el ejercicio 2022, el Consejo de Administración celebró un total de 13 reuniones.

La composición del Consejo de Administración del Grupo El Corte Inglés a cierre del ejercicio8 era la siguiente:

- D.^a Marta Álvarez Guil: Presidenta
- D.^a Cristina Álvarez Guil: Consejera
- Cartera Mancor, S.L. (representada por D.^a Paloma García Peña): Consejera
- Corporación Ceslar, S.L. (representada por D.^a Carlota Areces Galán): Consejera
- Mutua Madrileña Automovilista, Sociedad de Seguros a Prima Fija (representada por D. Ignacio Garralda Ruiz de Velasco): Consejera
- D. Fernando Bécker Zuazua: Consejero

- D. Manuel Pizarro Moreno: Consejero
- D. Javier Rodríguez-Arias Ambrosini: Consejero
- D. José Ramón de Hoces Íñiguez: Consejero Secretario²⁷

Entre los hechos más relevantes ocurridos en el Consejo de Administración de El Corte Inglés durante el ejercicio 2022 destacan:

- La renuncia como consejero de D. Víctor del Pozo Gil, con fecha 28 de marzo de 2022.
- El nombramiento como nuevo consejero de D. Javier Rodríguez-Arias Ambrosini por cooptación el 28 de marzo de 2022, siendo ratificado el nombramiento por la Junta General de Accionistas con fecha 22 de julio de 2022.
- El nombramiento, como nuevo consejero, a Mutua Madrileña Automovilista, sociedad de Seguros a Prima Fija, el 31 de mayo de 2022, que designa como representante persona física a D. Ignacio Garralda Ruiz de Velasco.
- La renuncia como consejero de D. Shazhzad Shahbaz, con fecha 20 de junio de 2022.
- El nombramiento como Observador Permanente del Consejo, en nombre de Primefin, S.A., a D. Antonio Rodríguez-Pina Borges, con fecha 22 de julio de 2022.

En segundo lugar, **la Junta General de Accionistas**, que se encarga de aprobar la gestión social, las cuentas del ejercicio anterior o resolver la aplicación del resultado.

En tercer lugar, **las Comisiones**, que tenemos tres:

1. COMISIÓN EJECUTIVA DELEGADA (CED)

La Comisión Ejecutiva Delegada tiene como objetivo apoyar al Consejo de Administración en su tarea de supervisar a los órganos ejecutivos y directivos, asegurándose de que estos cumplan con sus deberes de informar al Consejo de Administración.

²⁷ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf> pag 57

En 2022, la Comisión estuvo compuesta por la presidenta D.^a Marta Álvarez Guil, el consejero D. Javier Rodríguez-Arias Ambrosini y el consejero secretario D. José Ramón de Hoces Íñiguez.

Además, los directores generales D. José M^a Folache González-Parrado y D. Santiago Bau Arrechea participaron como invitados permanentes. D. José M^a Folache se ocupa de la gestión de los negocios de retail, mientras que D. Santiago Bau se encarga de los negocios corporativos y de las nuevas iniciativas. Ambos informan directamente a la Comisión Ejecutiva Delegada y cuentan con el respaldo del Comité Directivo.

2. COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CONTROL (CAC)

Según los Estatutos Sociales de El Corte Inglés, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento (CAC) debe estar compuesta por un mínimo de tres y un máximo de seis consejeros, todos ellos no ejecutivos, con una mayoría de miembros independientes.

En 2022, la Comisión estuvo integrada por tres consejeros: D. Fernando Becker Zuazua, quien ha presidido la CAC desde junio de 2020, y las consejeras D.^a Cristina Álvarez Guil y Cartera Mancor, S.L., representada por D.^a Paloma García Peña. El consejero secretario D. José Ramón de Hoces Íñiguez actúa como secretario de la Comisión. Durante este año, la CAC se reunió en 10 ocasiones.

3. COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES (CNR)

De acuerdo con los Estatutos Societarios, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones (CNR) debe estar compuesta por entre tres y seis consejeros. Actualmente, la CNR cuenta con tres consejeras: D.^a Marta Álvarez Guil, quien actúa como presidenta, D.^a Cristina Álvarez Guil y Cartera Mancor, S.L., representada por D.^a Paloma García Peña. El consejero secretario D. José Ramón de Hoces Íñiguez desempeña el rol de secretario de la Comisión. En 2022, esta Comisión celebró un total de 6 reuniones.

En cuarto lugar, tenemos la Comisión de Sostenibilidad, que está integrada por cuatro consejeros: D. Manuel Pizarro Moreno, quien ha desempeñado el cargo de presidente desde 2020, y las consejeras D.^a Cristina Álvarez Guil, Cartera Mancor, S.L. (representada por D.^a

Paloma García Peña), y Corporación Ceslar, S.L. (representada por D.^a Carlota Areces Galán). D. José Ramón de Hoces Íñiguez, en su rol de consejero secretario, actúa como secretario de esta Comisión. A lo largo de 2022, la Comisión de Sostenibilidad celebró 10 reuniones.²⁸

En último lugar nos encontramos con la Alta dirección y Direcciones corporativas, que sus competencias son la toma de decisiones dentro de la organización. Para ello cuentan con una estructura jerárquica formada por los Consejeros Delegados y las distintas Direcciones operativas.



²⁸ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf>

CAPÍTULO III: LOGÍSTICA

Después de revisar la evolución histórica de la compañía, se procederá a examinar dos áreas específicas de gran relevancia en la actualidad: la logística y la ética y responsabilidad social de la empresa. La logística es crucial debido a su constante evolución y su importancia en la gestión de infraestructuras de almacenes y plataformas. Por otro lado, la ética y la responsabilidad social son fundamentales no solo por su desarrollo continuo, sino también por el compromiso del Grupo con los impactos potenciales de sus actividades y el establecimiento de pautas éticas, ambientales y accesibles para la sociedad.

3.1. Interna y externa

3.1.1. Logística interna

Para El Corte Inglés, la cadena de suministro constituye el punto de partida esencial para satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ello, la empresa realiza una selección rigurosa de los proveedores con los que colabora, promoviendo la compra responsable y sostenible de productos y servicios. Se presta especial atención a las materias primas y recursos naturales que son particularmente sensibles, escasos o en peligro. Además, se fomenta la compra local, la sostenibilidad, la eco-innovación, la conservación del medio marino y terrestre, así como el bienestar animal.

Sin duda, la pandemia de COVID-19 declarada a principios de 2020 ha contribuido significativamente al crecimiento del comercio electrónico, lo que ha llevado a un incremento paralelo en los transportes para envíos a domicilio, tanto en las operaciones logísticas propias del Grupo como en las subcontratadas²⁹.

En este contexto, la compañía ha respondido con una transformación tecnológica, adaptándose a las necesidades del momento mediante el aumento de su capacidad logística, la ampliación de puntos de entrega y la mejora de sus aplicaciones web y móviles para

²⁹ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf>

Android e iOS. Todo esto se ha realizado con el objetivo de reducir las emisiones y los kilómetros recorridos.

En cuanto a la producción, es importante señalar que El Corte Inglés no fabrica productos directamente; en su lugar, son sus proveedores quienes abastecen a la compañía, como se explicará a continuación.

La logística interna de El Corte Inglés ha evolucionado significativamente en los últimos años, especialmente con el lanzamiento de su filial dedicada a esta área, denominada "Logística Avanzada". Esta iniciativa forma parte del Plan Estratégico 2021-2026, que busca no solo mejorar la eficiencia logística interna sino también posicionar a la empresa como un proveedor de servicios logísticos para terceros.

La filial Logística Avanzada centraliza todos los activos logísticos de El Corte Inglés, excluyendo los inmobiliarios, y cuenta con una plantilla de 3,500 trabajadores. Esta división tiene como objetivo duplicar o incluso triplicar su valor actual, estimado en 400 millones de euros, ofreciendo servicios integrales a otras empresas. Esta estrategia se compara con las apuestas anteriores del grupo en seguros y viajes, que comenzaron como servicios internos y se convirtieron en líneas de negocio significativas.³⁰³¹

Además, El Corte Inglés ha realizado inversiones específicas para fortalecer su capacidad de logística de última milla. Por ejemplo, la reciente construcción de una nave logística en Villaverde, Madrid, con una superficie de 22,000 metros cuadrados y 30 muelles de carga, refuerza su capacidad para gestionar entregas rápidas y eficientes dentro de la ciudad.³²

³⁰ <https://www.businessinsider.es/corte-ingles-ultima-nueva-filial-logistica-916793>

³¹ <https://directivosygerentes.es/ecommerce/el-corte-ingles-comienza-camino-competir-logistica-ecommerce-retail>

³² <https://noticiaslogisticaytransporte.com/coyuntura/07/03/2023/el-corte-ingles-crece-en-la-logistica-de-ultima-milla-madrilena/183193.html>

3.1.2. Logística externa

El canal de distribución de El Corte Inglés es directo, sin intermediarios, llevando los productos desde la empresa hasta el consumidor final. Para las ventas en línea, la mercancía se distribuye a través de diferentes agencias de transporte nacionales con las que la empresa tiene acuerdos establecidos.

Además, la distribución de las mercancías, a excepción de las mencionadas anteriormente, es realizada por transportistas autónomos contratados por la empresa. No todos los vehículos utilizados en estos procesos son propiedad de El Corte Inglés, pero se requiere que lleven el logotipo de la empresa para mantener la uniformidad y el reconocimiento de marca.

El Corte Inglés y sus marcas asociadas, como Supercor y Opencor, utilizan diversas flotas de camiones para sus operaciones logísticas. Estas flotas incluyen vehículos destinados al transporte de mercancías entre diferentes almacenes, así como desde el almacén central hasta los establecimientos. Adicionalmente, otros camiones se encargan de transportar productos directamente desde el almacén central hasta el cliente final.

Las operaciones logísticas son actividades cotidianas del negocio y tienen un gran impacto en la huella de carbono, particularmente el transporte. El Grupo cuenta con acciones específicas, distinguiendo entre transporte nacional y transporte internacional (terrestre, marítimo y aéreo), con el fin de proteger el medio ambiente y minimizar las emisiones de CO₂ ³³.

Transporte Nacional

- Acuerdo con la naviera BOLUDA para el traslado de contenedores a través del tren en sustitución de camiones, desde nuestro almacén central en Madrid al puerto correspondiente.
- Utilización de vehículos de etiqueta medioambiental para el servicio de Entrega a Domicilio, gracias a LLEWO, incorporado el ejercicio pasado. Además, otras

³³ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf> Pag 184

agencias de transporte contratadas con este flujo (entrega a domicilio) han incrementado el número de vehículos eléctricos o de gas.

- En el flujo de Entrega en Día de mercancía de alimentación y mixtos en Madrid, sustitución del vehículo de gas por el vehículo eléctrico. Este cambio se ha llevado a cabo a finales del ejercicio, gracias al operador SEUR NOW.
- Incorporación del vehículo eléctrico en la gestión de envíos de alimentación desde Vitoria por parte de Adom Reparte.
- Utilización de vehículos DUO trailers y MEGA en aquellas rutas donde existe suficiente flujo de ida y vuelta. Con estos vehículos se aprovecha cada trayecto con dos trailers completos. Durante el ejercicio, se han incrementado las rutas con vehículos DUO en un 33% y MEGA en un 40% respecto al ejercicio anterior.

Transporte Internacional

El Grupo El Corte Inglés para sus transportes internacionales utiliza tanto transporte marítimo, como aéreo y terrestre, siendo el primero el más utilizado y representando los siguientes porcentajes en relación con los metros cúbicos transportados:³⁴

La tendencia de estabilidad se consolida a lo largo del 2022 recuperando las operativas de tráfico diario, tanto en marítimo, aéreo y terrestre.

Las cifras totales de volúmenes de mercancía han aumentado en el transporte marítimo un 3%, lo que representa más del 95% de los metros cúbicos (CBM) transportados por El Corte Inglés. El flujo aéreo (2% CBM anual) también ha crecido un 3% respecto a 2021.

En este ejercicio, se ha establecido en transporte internacional un protocolo de consolidación para optimizar el espacio, teniendo que cumplir con el 80% de carga mínima a la hora de incluir la mercancía en origen en los contenedores, independientemente del tipo. Además, se evita el uso de pallets para la mercancía.

³⁴ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf> Pag 185

Actualmente, El Corte Inglés ha realizado importantes avances en su logística externa para competir en el dinámico mercado del comercio electrónico y la distribución. La empresa ha lanzado una nueva filial denominada El Corte Inglés Logística Avanzada, la cual se dedica a ofrecer soluciones logísticas integrales no solo para sus propias operaciones sino también para terceros. Esta división busca aprovechar la vasta red de almacenes, centros de distribución y puntos de venta de la compañía para proporcionar servicios de almacenamiento, gestión de inventarios, y entregas rápidas.³⁵

Una parte clave de su estrategia ha sido la expansión en la logística de última milla, especialmente en áreas metropolitanas como Madrid. Esto incluye el establecimiento de nuevas instalaciones en lugares estratégicos, como una nave en Villaverde, para asegurar que los envíos se realicen con mayor rapidez y eficiencia.³⁶

El Corte Inglés también ha invertido significativamente en tecnología para optimizar sus operaciones logísticas. Esto incluye mejoras en sus aplicaciones móviles y en su plataforma web, así como la implementación de sistemas avanzados de gestión de almacenes y rutas de distribución, todo orientado a reducir emisiones y mejorar la eficiencia logística.³⁷

Además, la empresa está posicionando sus tiendas físicas como nodos logísticos para facilitar las entregas en tienda y el cumplimiento de pedidos online, lo cual les permite competir efectivamente con gigantes del comercio electrónico como Amazon y otros grandes retailers.³⁸

³⁵ https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/01/18/companias/1642536858_604100.html

³⁶ <https://www.modaes.com/empresa/el-corte-ingles-crece-en-la-logistica-de-ultima-milla-madrilena-con-una-nave-en-villaverde>

³⁷ <https://www.elcorteingles.es/informe-anual-2021/nuestro-modelo-de-negocio/>

³⁸ <https://marketing4ecommerce.net/el-corte-ingles-redise-na-red-de-distribucion-para-convertirse-en-partner-logistico-de-grandes-marcas-y-luchar-contr-a-amazon/>

3.2. Suministros

Los principios que sigue el Corte Inglés para la gestión responsable de la cadena de suministro están recogidos en la Política Corporativa de Sostenibilidad y se resumen en los siguientes puntos:³⁹

- Mejorar la gestión ambiental de nuestras actuaciones, promoviendo el respeto y conservación medioambiental del entorno.
- Respetar y promover que se respeten los Derechos Humanos y Laborales en todos los ámbitos de nuestra actividad y en todas nuestras relaciones comerciales y con terceros.
- Considerar el trabajo infantil, el trabajo forzoso, los riesgos contra la salud o seguridad y las actuaciones poco éticas como incompatibles con nuestro Código Ético.
- Observar y respetar los derechos laborales, en particular, aquellos destacados en los Convenios y Recomendaciones Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).
- Desarrollar una cultura empresarial propia vinculada desde nuestros inicios con el fomento de la innovación y el desarrollo sostenible a largo plazo.
- Controlar y gestionar los riesgos y oportunidades que puedan afectar al Grupo, teniendo en cuenta el impacto y los resultados de los programas de actuación ambiental y social.

³⁹ <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/porta/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf> Pag 134

- Reportar, de forma transparente y rigurosa, la información que elabora el Grupo en materia de sostenibilidad.

Uno de los pilares fundamentales del negocio de El Corte Inglés (ECI) es considerar a cada uno de sus proveedores como colaboradores esenciales, estableciendo con ellos relaciones basadas en la colaboración y la confianza mutua. Esta estrategia busca garantizar la calidad constante de productos y servicios, así como la capacidad de adaptarse a las diversas demandas de los clientes. Además, facilita el desarrollo conjunto de proyectos que fomentan la innovación y la diferenciación frente a la competencia.

Todo proveedor potencial debe pasar por un proceso de homologación que comienza con el análisis de su desempeño en términos de cumplimiento legal y solvencia financiera, en el caso de los proveedores españoles. Una vez superada esta etapa, se requiere el compromiso formal del proveedor con el respeto a los derechos humanos, a través de la firma de una Carta de Compromiso. Esta carta lo vincula al Código Ético de Conducta de ECI, que abarca aspectos de calidad y excelencia, así como el respeto a los derechos laborales y medioambientales.

3.3. Principales centros logísticos

La logística es fundamental para asegurar que un cliente pueda encontrar en su centro habitual el producto deseado en cualquier momento del día, o que la tienda garantice su disponibilidad en un plazo mínimo de tiempo. Este proceso, extenso y complejo, abarca desde la organización de la compra, el transporte y el almacenamiento, hasta la distribución final de los miles de productos recibidos de los proveedores y destinados a la venta al público.

El Centro de Almacenamiento y Distribución (CAD) de El Corte Inglés, situado en Valdemoro, Madrid, es el principal centro logístico de la compañía. Este centro es notable por haber sido el primero en Europa en implementar la identificación por radiofrecuencia para la carga de camiones. Con una extensión de 500,000 metros cuadrados, incluye 12 kilómetros de cintas transportadoras y más de 400 muelles de carga y descarga. Este centro

tiene la capacidad de gestionar hasta 18,000 bultos de alimentos y líquidos por hora y maneja un tráfico diario de aproximadamente 700 camiones de entrada y 450 camiones de salida.⁴⁰⁴¹

Este centro logístico situado en Valdemoro, Madrid representa el corazón de las mercancías que abastecen cada día a todas las tiendas y centros comerciales el Corte Inglés, incluido el sector alimentación y sus otras dos empresas de Grupo: Sfera e Hiperacor.

El funcionamiento de este centro logístico se podría resumir de la siguiente forma:⁴²

- **Entrada de mercancías:** alrededor de 800 camiones llegan diariamente a Valdemoro, cada uno cargado con una amplia variedad de productos. Al recibir las mercancías, se dirigen a una zona de verificación y control donde se revisan individualmente para comprobar qué ha llegado, en qué cantidad y en qué estado. Luego se decide si los productos se distribuirán rápidamente a los centros o si se almacenarán. Para el almacenamiento, cada categoría de artículos tiene un lugar previamente asignado. Este proceso es gestionado por un especialista que utiliza un sistema automático de carretillas para ubicar las mercancías en sus respectivos espacios.
- **Salida de Mercancías:** Aproximadamente 450 camiones parten diariamente de Valdemoro con destino a las tiendas y asociados del Grupo El Corte Inglés, transportando una amplia variedad de productos. El reparto en las tiendas requiere un control riguroso; por esta razón, cada palé lleva una numeración específica que indica el día, el centro y la planta donde debe entregarse el material.

⁴⁰ <https://www.larevistadevaldemoro.com/el-alcalde-de-valdemoro-visita-la-plataforma-logistica-de-el-corte-ingles/>

⁴¹ https://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-corte-ingles-probara-el-5g-en-su-plataforma-logistica-de-valdemoro_1345517_102.html

⁴² <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2023/07/24/informe-no-financiero-esp31709.pdf>



Además del Centro logístico Valdemoro, cuenta con el centro logístico en Barcelona, con una superficie aproximada de 200.000 m² gestiona el suministro de tiendas en diversas regiones, incluyendo Cataluña, Aragón, Levante, Murcia y Baleares.

3.4. Nuevas tecnologías y comercio

3.4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO (también conocido como análisis SWOT en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización, proyecto o situación. Su objetivo es ayudar a identificar los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una empresa o proyecto.

DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del Mercado Español • Resistencia a Cambios Rápidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la Marca • Diversificación de los productos • Experiencia y trayectoria 	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de tiendas especializadas en un solo producto • Cambios en el comportamiento del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • E-commerce y digitalización • Expansión internacional • Colaboraciones y alianzas

<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en Línea • No hay opciones de ocio • Problemas por el pago con la Tarjeta ECI 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad en la facturación • Muy buena atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas regulaciones y políticas • Cambios económicos • Competencia intensa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias en consumo sostenible • Mejora en el Posicionamiento de la marca
--	---	---	--

3.4.2. Marketing

Es importante destacar que, al abordar el tema del marketing, estamos centrados exclusivamente en El Corte Inglés como empresa individual, y no en el Grupo en su totalidad, que incluye a Hipercor, Supercor, Sfera, Bricor, SICOR, Viajes El Corte Inglés, entre otros. Esta distinción es crucial porque cada una de estas entidades opera en sectores diferentes y, por lo tanto, implementa estrategias de marketing específicas adaptadas a sus respectivos campos de actividad.

Todas las estrategias de marketing de El Corte Inglés están centralizadas en Madrid y se implementan a través de la dirección de sus diversos centros distribuidos por todo el país. El objetivo es coordinar las estrategias de los proveedores con las propias de la empresa para ofrecer al público productos de la mejor calidad y con las mejores garantías.

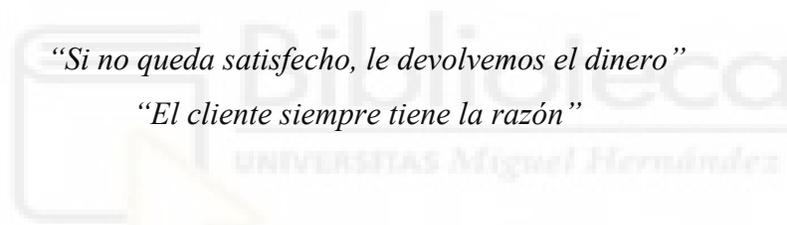
Como se mencionó anteriormente, las tácticas de El Corte Inglés se han caracterizado por su innovación y atractivo. Casi cualquier español asocia la marca con grandes y sencillos escaparates, así como con campañas estacionales destacadas, como los anuncios de primavera-verano y las decoraciones luminosas durante la temporada navideña en sus establecimientos.

Algunas estrategias que son empleadas por el Corte Inglés son las siguientes:

1. Estrategia de fidelización: Marketing relacional

El Marketing Relacional se enfoca en establecer, consolidar y preservar las relaciones entre las empresas y sus clientes con el fin de maximizar los ingresos provenientes de cada cliente. Su meta es identificar a los clientes más rentables y cultivar una relación cercana con ellos. Esto facilita la comprensión de sus necesidades y permite ajustar y evolucionar los productos en función de esas necesidades a lo largo del tiempo.

El Grupo se esfuerza constantemente por asegurar la satisfacción de sus clientes, buscando que regresen repetidamente para realizar compras. A lo largo de su trayectoria, la empresa ha adoptado una política económica cautelosa, evitando la acumulación de deudas, y ha implementado estrategias de marketing innovadoras. Esta combinación refleja la filosofía de la compañía, que se basa en ofrecer una garantía de satisfacción total.



La tarjeta de El Corte Inglés se destaca como una de las tarjetas de fidelización más veteranas y exitosas en España, constituyendo una estrategia clave para mantener a sus clientes comprometidos. Para la empresa, esta tarjeta ofrece dos grandes beneficios:

- **Recopilación de Datos:** Permite obtener información valiosa sobre los clientes, lo que ayuda a entender mejor sus preferencias y comportamientos.
- **Crédito al Consumo:** Facilita la concesión de crédito al cliente, creando así una barrera que dificulta la posibilidad de cambiar de proveedor.

2. Estrategia competitiva: Ventaja competitiva:

Desde sus inicios, la empresa ha seguido una estrategia de ventaja de diferenciación competitiva para todo su sector, con su labor básica, que es comprar y vender productos a consumidores finales.

El Corte Inglés es una de las pocas empresas que ha logrado combinar tanto la ventaja de diferenciación como la de liderazgo en costos. Su elevado volumen de ventas le permite operar con costos significativamente más bajos en comparación con sus principales competidores. Hasta hace algunos años, su ventaja competitiva principal residía en la diferenciación de productos, los cuales eran percibidos como únicos por los clientes debido a su alta calidad. Esta percepción de exclusividad permitía a la empresa justificar precios superiores en comparación con la competencia, ya que los clientes estaban dispuestos a pagar más por estos productos diferenciados.

Las condiciones competitivas son ventajosas para El Corte Inglés, dado que los clientes valoran profundamente la empresa por su capacidad para ofrecer una calidad superior en comparación con otras firmas del sector, lo que les ha permitido ganar su lealtad.

Además, es difícil para otras empresas replicar el éxito de El Corte Inglés. La empresa ha construido una sólida reputación basada en la calidad de sus productos y servicios, y el prestigio y valor de su marca son extremadamente difíciles de igualar. Esto se debe a sus extensas campañas publicitarias, que han contribuido a una notable visibilidad y reconocimiento de marca.

3.4.3. Promoción

La calidad del producto es esencial para retener a los clientes, pero no basta para captar nuevos compradores. Es igualmente crucial informar al mercado sobre la existencia del producto y los beneficios que ofrece al consumidor. En otras palabras, es necesario promocionarlo. La promoción es, en esencia, una forma de comunicación.

La comunicación se podría definir como el proceso mediante el cual se transmite información, ideas, pensamientos o sentimientos entre individuos o grupos, utilizando un conjunto de símbolos, signos o comportamientos entendibles por ambas partes, con el fin de lograr un entendimiento mutuo.

En este contexto, para una empresa como El Corte Inglés, es crucial determinar qué comunicar, a quién y con qué regularidad. Es necesario informar al cliente potencial sobre cada uno de sus productos y servicios, destacando las diferencias entre ellos. Por consiguiente, el Grupo emplea diversas estrategias de comunicación:

Dependiendo del público objetivo, El Corte Inglés mantiene una comunicación interna, valorizada como herramienta de gestión, dirigida a su propio personal, accionistas, asociados y proveedores. El propósito es informar, fomentar un ambiente de integración, aumentar la productividad, la motivación, la satisfacción y el sentido de pertenencia a la empresa.

Asimismo, El Corte Inglés pone un énfasis significativo en la comunicación externa, crucial para la reputación corporativa del Grupo. Esta comunicación está dirigida a consumidores, prescriptores, grupos de interés, medios de comunicación, entre otros. Su objetivo es influir y convencer a los consumidores para que realicen compras y se mantengan leales a la marca.

El Grupo emplea la comunicación masiva, siendo la publicidad su principal herramienta. Mediante esta estrategia, logra conectarse simultáneamente con una amplia audiencia a través de medios de comunicación masivos.

Esta empresa estableció un departamento específico denominado "promoción punto de venta" con la finalidad de gestionar su publicidad y productos. Este departamento se enfoca en mejorar el ambiente promocional y, por ende, aumentar las ventas. Además, tiene la tarea de llevar a cabo estudios de mercado para entender detalladamente la demanda del consumidor.

El Grupo El Corte Inglés ha cerrado el ejercicio 2022 (a fecha 28 de febrero de 2023) con un volumen global de ingresos de 15.327 millones de euros, lo que supone un incremento del 22,5% respecto al año anterior. El Ebitda ha alcanzado los 951,4 millones de euros, un 18,3% más que del año anterior, acompañado de un crecimiento de la rentabilidad.

Esta mejora viene determinada por la buena evolución del negocio, la optimización de costes y los aciertos en la gestión, lo que ha permitido consolidar la senda del crecimiento y alcanzar los mayores beneficios de los últimos años, a pesar de la situación económica, del efecto que la inflación y los tipos de interés provocan en las familias, y del impacto negativo que supone el elevado precio de la energía.⁴³

<i>Línea de negocio</i>	Cifra de negocios		Ebitda	
	Ej. 2022	Ej. 2021*	Ej. 2022	Ej. 2021*
<i>Empresas de retail</i>	12.213,30	11.325,67	754,99	699,67
<i>Grupo Viajes El Corte Inglés</i>	1.676,94	472,12	50,31	(56,78)
<i>Otras líneas de negocio</i>	305,83	304,70	31,18	41,64
<i>Ajustes y eliminaciones de consolidación</i>	(127,35)	(105,92)	114,88	119,75
<i>Cifra de ventas **</i>	14.068,72	11.996,57		
Volumen total de ingresos GRUPO EL CORTE INGLÉS	15.326,85	12.507,61	951,37	804,28

Importes en miles de euros.

Las notas 1 a 27 forman parte integrante del Estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado a 29 de febrero de 2024.

En este contexto, el beneficio neto recurrente ha alcanzado los 207 millones de euros, el más alto de los últimos años, pese al lastre que ha supuesto el incremento en 150 millones de

⁴³ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/resultados-del-ejercicio-2022.html>

euros el coste de la energía. También ha crecido de forma importante el beneficio neto total que se ha situado en 870 millones de euros, la mayor cifra lograda hasta el momento, gracias a los extraordinarios.

La fortaleza financiera del Grupo El Corte Inglés se ve también reflejada en la disminución de la deuda financiera neta, que se sitúa en 2.295 millones de euros, el nivel más bajo de los últimos 15 años. Esta sólida posición financiera, junto a la fuerte recuperación de la rentabilidad, van a permitir al Grupo abordar nuevos proyectos de cara al futuro.

Uno de los métodos empleados es la Tarjeta de El Corte Inglés. Esta herramienta permite, a través de las compras realizadas por cada cliente, identificar los productos que adquiere con mayor frecuencia. Con esta información, se puede enviar propaganda que se ajuste mejor a sus necesidades o preferencias.

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

El Grupo busca una transformación significativa al animar a sus 1,5 millones de usuarios, que utilizaban la tarjeta tradicional para pagos diferidos, a convertirse en clientes bancarios. Así, la empresa competirá directamente con los principales actores del sector financiero, como Banco Santander, BBVA, Caixabank y Sabadell.

Con la nueva tarjeta de compra de El Corte Inglés, los clientes podrán realizar compras no solo en los establecimientos del grupo, sino también en una amplia gama de comercios, restaurantes y centros de ocio. Para implementar este plan, la empresa obtuvo la autorización del Banco de España para convertirse en una entidad financiera híbrida.

El Corte Inglés organiza su estrategia de marketing en dos grandes bloques semestrales, basados en las estaciones del año: Primavera-Verano y Otoño-Invierno, cada uno con su propio calendario de campañas. La "Campaña de Navidad" recibe una atención especial debido a que es la de mayor volumen de consumo anual.

Dentro de este calendario promocional, se consideran aspectos como el precio, la selección de productos y la estructura vertical de las divisiones. Se realizan campañas destacadas, como

"8 días de oro" , "Semana Fantástica" y las "Ventas Privadas", que se repiten dos veces durante el verano y otras dos en invierno, subrayando la importancia de las promociones que dependen de la rentabilidad y de los recursos disponibles para la publicidad directa.

Una característica clave de todas las campañas publicitarias de El Corte Inglés es la planificación anticipada, que suele comenzar varios meses antes de cada evento o festividad. Por ejemplo, la campaña navideña inicia a principios de noviembre y la campaña "Vuelta al cole" (Back-2-School) arranca en julio, justo cuando los estudiantes comienzan sus vacaciones estivales.

Medios del Corte Ingles para promocionarse:

El Corte Inglés emplea diversos medios para su promoción, entre los que se incluyen: moppies (publicidad en paradas de autobús), mailing (envío de catálogos por correo), anuncios en televisión, catálogos impresos, cuñas de radio, revistas especializadas y prensa escrita, entre otros. Estos canales se utilizan como parte de su estrategia de marketing directo, permitiendo obtener respuestas medibles y realizar transacciones comerciales efectivas.

Además de ofrecer una experiencia publicitaria innovadora, este formato está diseñado especialmente para campañas en las que se promocionan productos de diversas categorías, como moda, deportes, hogar, entre otros. Asimismo, la creatividad de este formato, inspirado en efectos visuales como el Carrusel o el Collage, es compatible con comunicaciones de Display y Video, incluyendo "call to action" enfocadas al tráfico y la venta, con un diseño especialmente pensado para el entorno mobile.

Gracias al formato desarrollado por Seedtag para la campaña de rebajas se logró captar la atención de los usuarios, descubriendo un mayor tráfico hacia el ecommerce de El Corte Inglés.⁴⁴

⁴⁴ <https://www.elpublicista.es/anunciantes/corte-ingles-crea-nuevo-formato-publicitario-para-campana-verano>

Para aumentar el impacto que causan sobre los consumidores, en sus campañas suelen aparecer personajes muy conocidos, como: George Clooney, Justin Bieber, Emilia Mernes, William Levy, etc.



3.4.4. Nuevas tecnologías y comercio online

La estrategia de ventas adoptada para entrar en el comercio electrónico es la omnicanalidad. Esto implica ofrecer al consumidor una experiencia de compra integrada, sin separar las ventas en físicas y online, sino conectando ambos métodos de manera fluida.

Para lograr esto, la empresa desarrolló una aplicación renovada que permite a los usuarios realizar compras en todos los sectores que el Grupo ofrece en sus establecimientos.

Existen tres modalidades de venta que podemos distinguir:⁴⁵

- **El Corte Inglés Plus:** Ofrece a los clientes la posibilidad de recibir todos los envíos en su domicilio por una tarifa anual de 19,90€. Esta modalidad es comparable a la propuesta de su principal competidor, Amazon.
- **APP de ECI:** A través de esta aplicación, los clientes pueden recibir una gran variedad de productos en su hogar en un plazo de dos horas. Aunque esta estrategia

⁴⁵ <https://marketinginsiderreview.com/estrategia-ventas-el-corte-ingles/>

se asemeja a Amazon Prime, en Amazon el servicio rápido está limitado a usuarios Prime.

- **Clic&Car:** Permite a los clientes realizar sus compras en línea y recoger los productos en una tienda física. Esta modalidad elimina la necesidad de hacer cola en las cajas y ofrece la opción de añadir productos a la “cesta” virtual mientras se está en la tienda. Es una estrategia innovadora y sin competencia directa, ya que Amazon, su principal rival en ventas online, no dispone de tiendas físicas.

3.5. Comparativa Del Corte Inglés respecto a sus competidores

El Corte Inglés respecto a su competencia en el mercado, considerando aspectos clave como el modelo de negocio, la oferta de productos, la presencia física y online, y las estrategias de marketing:

1. Modelo de Negocio

- **El Corte Inglés:** Se caracteriza por su modelo de grandes almacenes, que combina una amplia variedad de productos en un solo lugar, desde moda y electrónica hasta alimentación y hogar. Su estrategia se basa en la oferta de marcas propias y de terceros, además de servicios adicionales como viajes, seguros y financiación.
- **Competencia:** Rivales como **Carrefour** y **Alcampo** tienen un enfoque similar en cuanto a la variedad de productos, pero con un mayor énfasis en la alimentación y productos de consumo masivo. **Amazon**, en cambio, se centra en el comercio online, ofreciendo una amplia gama de productos sin necesidad de un espacio físico, lo que le permite competir en costos y conveniencia.

2. Oferta de Productos

- **El Corte Inglés:** Destaca por su oferta de productos de alta calidad, incluyendo marcas premium y exclusivas. También cuenta con una fuerte presencia en moda y lujo, lo que lo diferencia de muchos competidores.

- **Competencia:** **Carrefour** y **Alcampo** son más conocidos por su enfoque en productos de alimentación y consumo diario a precios competitivos. **Amazon** ofrece una variedad casi infinita de productos, con un enfoque en la conveniencia y la competitividad de precios, aunque no siempre con la misma curaduría de calidad.

3. Presencia Física y Online

- **El Corte Inglés:** Tiene una sólida presencia física con grandes almacenes ubicados en puntos estratégicos de ciudades españolas. En el ámbito online, ha potenciado su tienda digital, aunque sigue siendo superado por competidores puramente digitales.
- **Competencia:** **Amazon** domina en el comercio electrónico, con una logística eficiente y una plataforma fácil de usar. **Carrefour** y **Alcampo** combinan tiendas físicas con plataformas online, aunque su foco sigue estando en las tiendas físicas y los servicios de entrega rápida en alimentación.

4. Estrategias de Marketing

- **El Corte Inglés:** Su marketing se centra en campañas estacionales muy reconocidas, como las de Navidad y rebajas. Su marca es sinónimo de calidad y tradición, lo que le ha permitido mantener una lealtad fuerte entre los consumidores.
- **Competencia:** **Amazon** se centra en la personalización y conveniencia, utilizando técnicas avanzadas de marketing digital para atraer a clientes de manera constante. **Carrefour** y **Alcampo** se enfocan en promociones de precio y programas de fidelización para atraer a consumidores conscientes del costo.

5. Servicio al Cliente y Experiencia de Compra

- **El Corte Inglés:** Es conocido por su excelente servicio al cliente, con políticas de devolución flexibles y atención personalizada en sus tiendas. La experiencia de compra en sus grandes almacenes es parte integral de su oferta, combinando productos con un alto nivel de servicio.
- **Competencia:** **Amazon** ofrece conveniencia máxima con entregas rápidas y una política de devoluciones muy eficiente, aunque carece de la interacción personal que

ofrece El Corte Inglés. **Carrefour** y **Alcampo** han mejorado sus servicios al cliente, especialmente online, pero su enfoque sigue siendo la conveniencia y el precio.

6. Innovación y Adaptación al Cambio

- **El Corte Inglés:** Ha demostrado capacidad para adaptarse a cambios del mercado, especialmente en su transición hacia el comercio online y la modernización de sus centros logísticos. No obstante, su adaptación ha sido más lenta en comparación con competidores puramente digitales.
- **Competencia: Amazon** es el líder en innovación, con un enfoque constante en la mejora de la experiencia del usuario, logística avanzada y nuevos servicios. **Carrefour** y **Alcampo** están invirtiendo en tecnología para mejorar la experiencia de compra online y en tienda, pero enfrentan desafíos similares en la adaptación rápida a los cambios del mercado.

7. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

- **El Corte Inglés:** Ha implementado diversas iniciativas de sostenibilidad, desde la reducción de plásticos hasta la optimización energética en sus tiendas. Su responsabilidad social corporativa es un aspecto importante de su imagen.
- **Competencia: Carrefour** y **Alcampo** también han adoptado políticas de sostenibilidad, enfocándose en la reducción de residuos y productos ecológicos. **Amazon**, aunque ha hecho avances, sigue enfrentando críticas en áreas como el impacto ambiental de su logística global.

El Corte Inglés se diferencia de sus competidores principalmente por su enfoque en la calidad del producto y la experiencia de compra en sus grandes almacenes. Sin embargo, en un entorno cada vez más digital, enfrenta desafíos significativos por parte de competidores como Amazon, que lidera en innovación y conveniencia online. Mientras que Carrefour y Alcampo ofrecen competencia directa en el sector físico con una propuesta centrada en el precio, El Corte Inglés mantiene su liderazgo en el segmento de calidad y servicio, pero deberá seguir adaptándose para sostener su posición en el mercado.

Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2023 elaboradas conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea

GRUPO CONSOLIDADO EL CORTE INGLÉS

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA DEL EJERCICIO 2023 y 2022

	Notas Memoria	Ejercicio 2023	Ejercicio 2022 (*)
Importe neto de la cifra de negocios	23.1	14.440.150	13.754.052
Aprovisionamientos	23.2	(9.702.174)	(9.367.245)
Gastos de personal	23.3	(2.520.785)	(2.353.409)
Otros ingresos y gastos de explotación	23.4	(1.135.984)	(1.082.033)
Amortización del inmovilizado	5, 6, 8 y 9	(527.632)	(563.103)
Otros resultados	5 y 8	(20.052)	(276.783)
Obligaciones por prestación al personal	16 y 4.2.13b	(39.698)	(85.418)
Resultado de explotación		493.825	26.061
Ingresos financieros	23.5	8.730	8.642
Gastos financieros	23.5	(119.188)	(114.878)
Gastos financieros por arrendamientos	23.5	(16.694)	(15.567)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros	11 y 9	153	(2)
Resultado de sociedades integradas por el método de la participación	10	60.938	593.348
Diferencias de cambio		3.153	5.653
Otros resultados financieros	10	24.000	20.078
Resultado financiero		(38.908)	497.273
Resultado antes de impuesto		454.917	523.334
Impuesto sobre sociedades		47.803	(101.385)
Resultado del ejercicio de operaciones continuadas	22.3	502.720	421.949
Resultado después de impuestos de operaciones discontinuadas	4.2.15	-	458.478
Resultado del ejercicio		502.720	880.427
Resultado atribuido a intereses minoritarios	15.6	(23.148)	(10.277)
Resultado atribuible a la Sociedad dominante		479.572	870.150

Importes en miles de euros.

Las notas 1 a 27 forman parte integrante del Estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado a 29 de febrero de 2024.

Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2023 elaboradas conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera adoptadas por la Unión Europea

GRUPO CONSOLIDADO EL CORTE INGLÉS

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO 2023

	Capital	Reservas		Total	Acciones propias	Reservas en sociedades consolidadas	Retribución atribuible a la sociedad dominante	Ajustes por cambios de valor y diferencias de conversión	Intereses minoritarios	Total
		Legal	Otras reservas							
Saldo al final del ejercicio 2021	454.601	97.373	4.462.601	4.559.974	(298.062)	725.964	120.203	27.886	89.604	5.680.170
Total resultado global	-	-	-	-	-	-	870.150	41.088	10.277	921.515
Operaciones con accionistas	-	-	491.633	491.633	285.715	(179.829)	(120.203)	-	-	477.316
- Distribución de resultado ejercicio 2021	-	-	225.032	225.032	-	(179.829)	(120.203)	-	-	(75.000)
A dividendos	-	-	-	-	-	-	(75.000)	-	-	(75.000)
A reservas	-	-	225.032	225.032	-	(179.829)	(45.203)	-	-	-
- Operaciones con acciones propias (netas) - Nota 15.4	-	-	266.601	266.601	285.715	-	-	-	-	552.316
- Reducción de capital - Nota 15.4	-	(6.453)	3.241	(3.212)	(485.700)	(15)	-	(26.408)	(97)	(515.432)
Otras variaciones del patrimonio neto	-	(6.453)	6.453	-	-	-	-	-	-	-
- Dividendos extraordinarios	-	-	-	-	(485.700)	-	-	-	-	(485.700)
- Otros	-	-	(3.212)	(3.212)	-	(15)	-	(26.408)	(97)	(29.732)
Saldo al final del ejercicio 2022	454.601	90.920	4.957.475	5.048.395	(498.047)	546.120	870.150	42.566	99.784	6.563.569
Total resultado global	-	-	-	-	-	-	479.573	(6.439)	23.148	496.282
Operaciones con accionistas	-	-	549.523	549.523	(68.090)	195.627	(870.150)	-	(16.896)	(209.986)
- Distribución de resultado ejercicio 2022	-	-	549.523	549.523	-	195.627	(870.150)	-	(16.896)	(141.896)
A dividendos	-	-	-	-	-	-	(125.000)	-	(16.896)	(141.896)
A reservas	-	-	549.523	549.523	-	195.627	(745.150)	-	-	-
- Operaciones con acciones propias (netas) - Nota 15.4	-	-	-	-	(68.090)	-	-	-	-	(68.090)
Otras variaciones del patrimonio neto	-	-	(194)	(194)	-	2.442	-	-	197	2.445
- Otros	-	-	(194)	(194)	-	2.442	-	-	197	2.445
Saldo al final del ejercicio 2023	454.601	90.920	5.506.804	5.597.724	(566.137)	744.189	479.573	36.127	106.233	6.852.310

Importes en miles de euros.

Las notas 1 a 27 forman parte integrante del Estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado a 29 de febrero de 2024.

CAPÍTULO IV: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Ética

El modelo empresarial está sustentando sobre una serie de principios éticos y responsables, de compromiso con el cliente, de respeto hacia los empleados y de vinculación con la sociedad, todo esto bajo el cumplimiento de las normas y regulaciones legales de aplicación en cada momento. ECI ha creado un órgano interno independiente llamado “Función de Cumplimiento Normativo” transparente ante el Consejo de Administración. Su función es elaborar modelos de organización y gestión y llevarlos a cabo.⁴⁶

5.2. Responsabilidad social

“El Corte Inglés concibe la Responsabilidad Social Empresarial como parte de su estrategia de gestión, como factor de competitividad y como elemento fundamental de la política de vinculación con la sociedad que ha mantenido desde sus orígenes.

Todas las empresas del Grupo han asumido desde el principio su compromiso como empresa socialmente responsable procurando una relación constante y fluida con todos los grupos de interés con los que tienen conexión. Como parte de esa política socialmente responsable, el Grupo El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de Naciones Unidas, lo que supone asumir como propios los principios de respeto a los derechos humanos, laborales, medioambientales y contra la corrupción que integran este código ético internacional⁴⁷.

El compromiso de El Corte Inglés con la sociedad se manifiesta mediante la implementación de acciones de voluntariado, la provisión de ayudas y la colaboración con diversas organizaciones sin ánimo de lucro. Asimismo, apoya causas solidarias que involucran tanto a los miembros del equipo humano como a clientes y proveedores del Grupo.

Algunos ejemplos de las diferentes colaboraciones sociales:

⁴⁶ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/gobierno-corporativo/etica-y-cumplimiento/>

⁴⁷ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>

- Mejora de accesos a todos los centros Supercor de España con la certificación DIGA (Distintivo indicador del Grado de Accesibilidad. De modo que tanto sus accesos, la movilidad, la localización de los productos y la lectura de los carteles faciliten a todos los grupos pertenecientes a algún grupo de discapacidad ya sea física, psíquica, visual o auditiva⁴⁸.
- Donación de El Corte Inglés a diversas ONG's y asociaciones con la campaña "Juguetes solidarios" para favorecer que niños y familias puedan disfrutar de unas Navidades "diferentes", 28 de Noviembre de 2020⁴⁹.
- Gran Recogida de alimentos para los bancos de alimentos de España. Esta acción se lleva celebrando anualmente desde el 2013 en diferentes ciudades españolas a través de los supermercados del grupo Hipercor y Supercor. Campaña que se ha producido también virtualmente en el año 2020, por la situación sanitaria de la Covid-19¹³⁰¹³¹. Al mismo tiempo también se han llevado a cabo recogida de alimentos para mascotas en colaboración con la Asociación Nacional para la defensa de los animales (ANDA)⁵⁰.
- Campaña para reciclar juguetes. "Comparte y recicla en el Corte Inglés". Esta acción solidaria se lleva a cabo para su donación nacional e internacional a diferentes asociaciones y ONG's.
- El Corte Inglés mantiene un acuerdo con la Asociación Española contra el Cáncer (AECC) para la investigación y la lucha contra el cáncer de mama. Esta colaboración se ha venido produciendo desde el 2014. Y recientemente, en 2020, se llegó a un

⁴⁸ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/supercor-se-convierte-en-la-primera-cadena-de-supermercados-accesibles-de-espana.html>

⁴⁹ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-entregara-50000-juguetes-a-diversas-ongs-la-mayor-donacion-de-su-historia.html>

⁵⁰ <https://www.elcorteingles.es/aptc/el-corte-ingles-participa-un-ano-mas-en-la-gran-recogida-para-los-bancos-de-alimentos/>

acuerdo por el que la compañía se comprometía a aportar un millón de euros en cinco años para la investigación de esta enfermedad⁵¹.



⁵¹ <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-entrega-197275-euros-a-la-aecc-para-su-nuevo-proyecto-de-investigacion-en-cancer-de-mama.html>

CONCLUSIONES

1. Eficiencia en la Gestión Logística

El Corte Inglés ha logrado establecer un sistema logístico altamente eficiente, que se destaca por su capacidad de operar con una gran red de distribución a nivel nacional. La centralización de sus operaciones en Madrid y la coordinación de sus centros logísticos en toda España le permiten mantener un control riguroso sobre el proceso de distribución. Esta estructura facilita no solo una gestión eficaz del inventario, sino también la implementación de estrategias de optimización de costes y tiempos de entrega, lo que resulta en una ventaja competitiva significativa en el sector minorista.

2. Integración Omnicanal

La empresa ha adoptado con éxito una estrategia omnicanal que integra sus canales físicos y digitales, mejorando la experiencia de compra del cliente. La capacidad de comprar en línea y recoger en tienda, junto con un sistema de entrega eficiente, demuestra la adaptabilidad de El Corte Inglés a las tendencias actuales del mercado. Esta integración no solo optimiza la satisfacción del cliente, sino que también maximiza el alcance y la flexibilidad en la oferta de productos.

3. Innovación y Diferenciación

El Corte Inglés ha logrado diferenciarse en un mercado altamente competitivo a través de la innovación en sus procesos logísticos y estrategias de marketing. Su capacidad para mantener una oferta de productos diversificada y de alta calidad, junto con el uso de tecnología avanzada en sus operaciones, refuerza su posición en el mercado. La implementación de soluciones tecnológicas y la constante evolución de su estrategia logística son factores clave que contribuyen a su éxito continuado.

4. Desafíos y Barreras de Entrada

A pesar de sus numerosas fortalezas, El Corte Inglés enfrenta varios desafíos en el ámbito logístico. La complejidad de su red de distribución y los elevados costos operativos son aspectos que requieren una gestión constante y adaptativa. Además, la dificultad para replicar su modelo de negocio debido a la sólida reputación de su marca y sus amplias campañas publicitarias crea una barrera de entrada significativa para los nuevos competidores. Sin embargo, el mantenimiento de esta ventaja competitiva depende de su capacidad para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y las innovaciones tecnológicas.

5. Sostenibilidad y Responsabilidad Social

La empresa también ha comenzado a incorporar prácticas sostenibles en su logística y distribución, respondiendo a una creciente demanda por parte de los consumidores de soluciones más ecológicas. Las iniciativas para reducir el impacto ambiental y mejorar la eficiencia energética en sus operaciones logísticas reflejan un compromiso con la responsabilidad social corporativa. La implementación de estas prácticas no solo contribuye al bienestar del medio ambiente, sino que también fortalece la imagen de la empresa ante los consumidores y otras partes interesadas.

6. Perspectivas Futuras

De cara al futuro, El Corte Inglés deberá continuar adaptando sus estrategias logísticas para enfrentar los desafíos emergentes, como la digitalización acelerada y las nuevas expectativas de los consumidores. La inversión en tecnología de punta, la mejora continua de sus procesos logísticos y la exploración de nuevas oportunidades de mercado serán esenciales para mantener su posición de liderazgo y seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes de manera eficiente y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

Cuartas, J. (1992): Biografía de El Corte Inglés. Barcelona: Ditect, S.L.

Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education.

Hugos, M. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*. Wiley.

Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/Supply Chain Management*. Pearson Education.

Díaz Güell, C. (2018): La historia oculta de El Corte Inglés. Madrid: Slibros, S.L.

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

