

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

ORIHUELA-UMH

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2024-2025



TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis Estratégico de El Corte Inglés S.A.

Alumna: Laura Córdoba Baños

Tutor: Liudmila Sycheva

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. IDENTIFICACIÓN Y ORIGEN DE LA EMPRESA	7
2.1 TRAYECTORIA Y CRECIMIENTO	8
2.2 DESAFÍOS Y EXPANSIÓN	10
2.3 LA EMPRESA HOY EN DÍA	11
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	13
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
3.1 ENTORNO DEL ENTORNO GENERAL: PESTEL	19
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	23
4.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	24
5. ANÁLISIS INTERNO	28
5.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	29
6. ANÁLISIS DAFO	34
6.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	36
6.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	38
7. PROPUESTAS DE MEJORA ESTRATÉGICA	40
8. CONCLUSIONES	42
AGRADECIMIENTOS	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

RESUMEN

En este trabajo de Fin de Grado ofrece un análisis estratégico de El Corte Inglés, explorando su trayectoria desde sus orígenes hasta su posición actual en el mercado. Iniciamos con la identificación de la empresa y su evolución histórica, destacando su crecimiento y los desafíos clave. Seguidamente comentaremos el estudio en la misión, visión y objetivos estratégicos, elementos esenciales para guiar su direccionamiento estratégico.

En segundo lugar, se realiza un análisis del entorno, desglosándolo en el entorno general (PESTEL), que examinará los factores más relevantes. Complementariamente, se aborda el entorno específico que para ello se hará bajo el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

En tercer lugar, el trabajo incluye un análisis interno detallado, centrado en la cadena de valor de la empresa para identificar actividades clave y fuentes de ventaja competitiva.

Por último, se realizará un análisis DAFO para obtener una visión consolidada de la situación actual de El Corte Inglés y así añadir mejoras para conseguir su potencial estratégico.

ABSTRACT

This thesis offers a strategic analysis of El Corte Inglés, exploring its trajectory from its origins to its current position in the marketplace. We begin with the identification of the company and its historical evolution, highlighting its growth and key challenges, followed by a study of its mission, vision and strategic objectives, essential elements to guide its strategic direction.

Secondly, an analysis of the environment is carried out, breaking it down into the general environment (PESTEL), which will examine the most relevant factors. Complementarily, the specific environment is addressed under the analysis of Porter's Five Competitive Forces.

Thirdly, the work includes a detailed internal analysis, focused on the company's value chain to identify key activities and sources of competitive advantage.

Finally, a SWOT analysis will be carried out to obtain a consolidated view of the current situation of El Corte Inglés and thus add improvements to achieve its strategic potential.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente Trabajo Fin de Grado se propone llevar a cabo un análisis estratégico empresarial de El Corte Inglés, S.A, con el objetivo de identificar y examinar los factores que han contribuido a su crecimiento y evolución a lo largo del tiempo.

Con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la titulación sobre dirección estratégica. Con este análisis se pretende conocer a fondo la empresa objeto de estudio.

Para ello, se comenzará definiendo el concepto de estrategia empresarial, ha sido definido de múltiples maneras a lo largo del tiempo, ya que su significado ha evolucionado en paralelo con los cambios experimentados por las organizaciones y el entorno en el que operan.

Una definición se encuentra en el libro de Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015, pág. 37), donde se indica que la estrategia según Kenneth Andrews (1965) se puede definir como “Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Por lo tanto, una definición agrupada de estrategia empresarial incluye:

- La fijación de objetivos a corto plazo y largo plazo, junto con los planes y recursos necesarios en un entorno cambiante.
- La identificación del tipo de negocio en el que opera la empresa.
- La búsqueda de una ventaja competitiva sostenible.

En síntesis, la estrategia es la respuesta de la empresa frente a su entorno, basada en la interacción entre el entorno general (PESTEL) y el entorno específico (PORTER).

El comercio minorista atraviesa un momento de grandes cambios, impulsados por la digitalización, la globalización y las crecientes expectativas de los consumidores. El Corte Inglés se enfrenta a nuevos retos y oportunidades. Como referente del comercio español, la compañía ha tenido que adaptarse a esta transformación, invirtiendo en digitalización y diversificación para mantener su posición en el mercado.

Pero, ¿a qué se debe este éxito? ¿Cómo ha logrado la empresa consolidarse como un referente en el sector de la distribución comercial?. Estas son algunas de las preguntas que se abordarán a lo largo del presente trabajo, surgiendo la estructura metodológica propuesta por Luis Ángel Navas Martín y José Emilio Navas López en su obra *La dirección estratégica de la empresa*.

Con una trayectoria de más de 80 años, una integración completa de su modelo de negocio y un papel destacado como líder del comercio minorista en España, El Corte Inglés representa un caso de estudio relevante. Analizar su estrategia empresarial permite comprender cómo una organización de tal magnitud ha logrado adaptarse a lo largo de su trayectoria, evaluando su entorno, gestionando eficazmente sus recursos y tomando decisiones clave para mantenerse como uno de los líderes del sector.

Estamos ante una empresa que, pese su carácter tradicional, ha sabido reinventarse constantemente, lo que lo convierte en un objeto de estudio ideal desde la perspectiva del análisis estratégico.

En resumen, el análisis estratégicamente de El Corte Inglés no solo resulta interesante por la relevancia de la empresa, sino también por el valor académico que aporta el estudio de su planificación, toma de decisiones y capacidad de adaptación al cambio dentro de un entorno tan dinámico como el actual.

2. IDENTIFICACIÓN Y ORIGEN DE LA EMPRESA

El Corte Inglés constituye un referente histórico e icónico dentro del panorama de las principales cadenas de distribución comercial a nivel nacional. Ha consolidado una sólida presencia en las principales ciudades de España y, posteriormente, en Portugal, contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico y social de ambos países.

Su influencia en la historia reciente de España no se limita al ámbito de la moda; la estrategia de diversificación del modelo de negocio le ha permitido posicionarse como líder en múltiples sectores. Entre ellos destacan los grandes almacenes, hipermercados, agencias de viajes, tiendas de bricolaje y, por supuesto, establecimientos de moda.

Sin perder su esencia como gran almacén, El Corte Inglés ha sabido mantener un alto nivel de atención al cliente, impulsado por una visión constante de mejora e innovación, con el fin de satisfacer las cambiantes necesidades del consumidor contemporáneo. Para comprender adecuadamente su posicionamiento actual, resulta imprescindible analizar sus más de 80 años de trayectoria.

De la misma manera que recoge el propio grupo (El Corte Inglés,S.A,2025), toma su nombre de una pequeña sastrería fundada en 1890 y situada entre las calles Preciados en Madrid, haciendo esquina con las calles Carmen y

Rompecabezas. Siendo más exactos en 1935, Ramón Areces Rodríguez, avalado por su tío César Rodríguez, compra la sastrería, comenzando así su aventura empresarial.

Tras la finalización de la Guerra Civil Española, en el año 1939, se adquirió una finca en Madrid que da comienzos a la nueva fase donde ya se destinan las plantas baja, primera y parte de la segunda a la venta directa. Es entonces cuando en 1940, Ramón Areces y Cesar Rodríguez constituyen en sociedad limitada, tras las sucesivas organizaciones se convertirá en el primer gran almacén de la empresa.

Este innovador modelo de negocio resultó revolucionario para la época y tuvo una excelente acogida entre el público madrileño. Su carácter novedoso a nivel comercial no solo radica en la venta de ropa, sino también en la incorporación de artículos de perfumería, menaje, regalos y otros productos. De este modo, se lograba satisfacer de manera ágil y eficiente las necesidades de los clientes. La calidad garantizada de los productos, la atención personalizada y la conveniencia de disponer de una amplia variedad de artículos en un mismo establecimiento fueron elementos fundamentales para el éxito del negocio.

2.1 TRAYECTORIA Y CRECIMIENTO

En 1952, es cuando El Corte Inglés pasará a ser una sociedad anónima. Cesar Rodríguez es el Presidente de la empresa y primer accionista mientras que Ramon es el Gerente. La actividad empresarial comenzó con únicamente siete empleados. La mejora se llevó a cabo entre 1953 y 1955, se incorporó el edificio colindante de Preciados 5.

Con el transcurso del tiempo, se realizaron diversas ampliaciones y modificaciones con el objetivo de consolidar una imagen moderna y alineada con las exigencias y necesidades de la sociedad.

En aquel entonces, José Fernandez Rodriguez, primo de César , se introdujo en la industria textil con Sederías Carretas, ubicada en la madrileña calle de Carretas, lugar donde posteriormente se fundó la empresa Galerías Preciados. Así, se inicia un aspecto de gran relevancia: la competencia entre El Corte Inglés y Galerías Preciados, una rivalidad que perdurará por décadas y que, en los años 50 y 60, impulsó una política y una estrategia de expansión mucho más agresiva de la que se había implantado hasta ese momento.

La expansión que caracterizó a El Corte Inglés durante la década de los setenta comenzó en realidad en los años sesenta, pues marcó el inicio de su expansión a nivel nacional con la apertura de centros en ciudades como Barcelona en 1962. Cuatro años después, en 1966 Ramón Aceres pasa a ocupar la presidencia de ECI, al fallecer Cesar Rodriguez. Siguió con el proyecto expansionista que se estaba llevando a cabo. Fue ese mismo año que se abrió el segundo centro en la capital, situado en Goya. Seguidamente se inauguró en 1968, el cuarto en la ciudad de Sevilla y otros dos centros en Bilbao y Madrid.

En estas décadas, El Corte Inglés abrió Viajes El Corte Inglés en el año 1969; Óptica 2000, en 1976; Hipercor; en 1979; Seguros del Grupo El Corte Inglés, en 1982; y, finalmente, en 1988, se fundó la empresa informática El Corte Inglés. Este periodo de crecimiento exponencial experimentado por el grupo representó la ventaja decisiva frente a Galerías Preciados.

2.2 DESAFÍOS Y EXPANSIÓN

La década de los años ochenta concluyó con el fallecimiento de Ramón Areces, quien, sin descendencia directa dejó tras su fallecimiento una de las mayores fortunas personales del país. De acuerdo con lo estipulado en su testamento, la Fundación Ramón Areces, creada por él mismo en 1976 con el propósito de fomentar el desarrollo científico y tecnológico de España, fue designada heredera universal de su patrimonio. Como consecuencia, la institución adquirió una participación significativa en el grupo empresarial, convirtiéndose en uno de sus principales accionistas. En la actualidad, continúa siendo un activo de gran relevancia para la empresa.

Su sucesor fue Isidoro Álvarez, sobrino en segundo grado. Durante 25 años al frente de la compañía, Álvarez implementó una nueva estrategia que impulsó una de las mayores expansiones en la historia de El Corte Inglés. El año culminante en su mandato fue en 1995, cuando El Corte Inglés adquirió Galerías Preciados. Esta operación no solo eliminó a su principal competidor, sino que sentó las bases para la nueva etapa de crecimiento y consolidación en el sector.

Otras de las estrategias de diversificación más relevantes de este periodo fue la integración progresiva de Hipercor dentro del grupo, un proceso que culminó en el año 2000 con la creación de Supercor, para impulsar el concepto de proximidad, y Opencor, un nuevo formato de tiendas similar a los 24 horas. Estas dos grandes cadenas de supermercados fueron concebidas como establecimientos de conveniencia que se adaptaron según las necesidades del consumidor.

La década de los 2000 estuvo marcada por un ambicioso proceso de expansión internacional y diversificación del negocio. En 2001, la compañía dio el primer paso en su internacionalización con la apertura de su primer centro de El Corte Inglés fuera de España, ubicado en Lisboa, la capital portuguesa. En 2002, el grupo fortaleció su presencia en el sector de la moda con el lanzamiento de Sfera, una cadena de tiendas que ofrecía ropa y accesorios para toda la familia, con colecciones dirigidas a mujeres, hombres y niños. La diversificación continuó en 2006 con la entrada en el sector del bricolaje y la decoración mediante la creación de Bricor, una cadena especializada en soluciones para el hogar, consolidando así la apuesta de la compañía por nuevos mercados.

2.3 LA EMPRESA HOY EN DÍA

El Corte Inglés cerró la primera década del siglo XXI enfrentándose a la crisis financiera de 2008, lo que obligó a la compañía a adoptar una serie de medidas para garantizar su estabilidad y competitividad. Su estrategia se centró en mantener la calidad de sus productos sin dejar de ser competitiva en precios, permitiendo que los consumidores en España y Portugal continuaran accediendo a bienes de alta gama pese a las dificultades económicas del momento.

La década de 2010 estuvo marcada por la diversificación y la evolución en la gestión de El Corte Inglés. En 2011, la compañía lanzó la Zona Gourmet, un espacio dedicado a productos de alta calidad, alineado con la creciente tendencia hacia la gastronomía de excelencia y la alta cocina.

En 2014, tras el fallecimiento de Isidoro Álvarez, se produjo el primer cambio en la presidencia del consejo de administración en 25 años. Dimas Gimeno Álvarez asumió el cargo, pero su mandato fue breve, ya que en 2019 la dirección pasó a manos de Marta Álvarez, quien actualmente ocupa la presidencia del grupo.

El año 2020 estuvo marcado por la pandemia de la COVID-19, que provocó una recesión global y obligó a El Corte Inglés a suspender parte de su actividad. A pesar de las dificultades, la compañía aseguró el suministro de productos esenciales y colaboró con diversos sectores para mitigar el impacto de la crisis.

A pesar de la depresión económica que se vivía en ese momento, El Corte Inglés supo adaptarse y aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento en diversas áreas de la compañía. Así nació El Corte Inglés Plus, una plataforma que transformó la relación con los consumidores, brindando una experiencia digital personalizada. Además, en respuesta a la situación sanitaria, se creó SICOR, una empresa de servicios integrales que ofrece una amplia gama de soluciones, así como sistemas de alarmas para el hogar.

El Corte Inglés ha demostrado un crecimiento sostenido desde su origen en 1935 cuando abrió una pequeña tienda en la Calle Preciados, hasta convertirse en un referente del sector. En la actualidad, la compañía cuenta con 82 grandes almacenes, 35 hipermercados Hipercor, 52 tiendas Outlet El Corte Inglés y diversas líneas de negocio (El Corte Inglés, 2024).

Un factor clave en su desarrollo ha sido su capacidad de expansión a través de la autofinanciación, sin recurrir a los mercados bursátiles. A pesar de competir con las grandes corporaciones cotizadas como Amazon , Inditex, Adidas y Nike, que disponen de recursos financieros masivos y una presencia global más amplia. El Corte Inglés ha logrado consolidarse mediante una estrategia basada en la solidez y la adaptación al mercado.

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para definir el rumbo futuro de la empresa, es fundamental comprender su esencia, la cual se analiza desde un enfoque tanto estratégico como general, teniendo en cuenta tres pilares fundamentales: misión, visión y valores.

Según Guerras y Navas (2015):

La misión de una empresa hace referencia a su identidad y personalidad, actualmente y en el futuro. Es la razón fundamental del negocio y debe estar en línea con la visión de futuro que se pretende alcanzar (p.45)

Es por todo ello, que da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?

La definición de misión suele basarse en las siguientes variables: la definición del campo de actividad (negocios en los que opera la empresa), la identificación de las capacidades esenciales de la empresa y los valores, creencias, filosofía y cultura organizativa de la empresa (Guerras y Navas, 2015).

Con referencia a la definición expuesta anteriormente, el modelo de negocio desarrollado por este grupo se ha basado en la excelencia en el servicio al cliente.

“Es el corazón de nuestro negocio. Nos adaptamos a los nuevos tiempos y adoptamos nuevos códigos, manteniendo nuestros valores de siempre. La entrega y la cercanía de nuestros empleados son clave para cuidar la confianza que los clientes depositan en nosotros.

Por eso toda nuestra estrategia comercial se desarrolla con el objetivo de conseguir su máxima satisfacción.”

Dando respuesta a la pregunta planteada anteriormente y atendiendo a algunas variables, la misión propuesta por El Corte Inglés es el seguimiento de los principios propuestos que han definido a lo largo de su historia y que van renovando al comenzar la actividad de todos y cada uno de sus centros. Estos principios definen su estilo de comercio y establecen la vinculación moral con el cliente.

- **Gran Surtido:** Inicialmente centrado en el sector textil, el grupo ha ampliado su oferta hasta convertirse en un referente con un extenso catálogo de productos y marcas para distintos gustos y presupuestos. Su valor diferencial radica en ofrecer múltiples servicios dentro de un mismo establecimiento, garantizando comodidad y variedad a sus clientes.
- **Calidad máxima:** los productos se distinguen por su alta calidad en diversas categorías, como alimentación, moda, hogar, deporte y electrónica. Además, la empresa prioriza el diseño y la excelencia en sus instalaciones, creando un ambiente que garantiza una experiencia satisfactoria a sus clientes.
- **Servicio excelente:** se distingue por su atención personalizada, un factor clave que lo diferencia de otras empresas del sector. Valora las sugerencias de sus clientes y, a través de ellas, ofrece soluciones adaptadas a sus necesidades.
- **Especialización de cada departamento:** los trabajadores de este grupo cuentan con una alta cualificación y especialización en cada uno de los sectores en los que desempeñan su labor.

- **Garantía absoluta:** este último principio refuerza lo que se ha querido decir en los anteriores, refuerza la confianza del cliente en la adquisición de productos y servicios. Constituye el pilar fundamental de la relación con los consumidores, fomentando su fidelidad y respaldando el lema de la empresa: “ Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”.

Guerras y Navas afirman (2015):

La visión, intenta definir brevemente la imagen mental de la empresa tanto presente como futura. Esta percepción debe hacer mención a cómo funciona y qué situación futura quiere alcanzar. Esta situación debe ser alcanzable y sostenible en el tiempo. Es importante que sea conocida por todos los componentes de una empresa para que trabajen en línea con la consecución de esta visión (p.47).

La visión de una empresa puede cambiar, pero siempre debe mantener los valores originales que inspiraron la creación de la empresa. Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder.

Es por ello por lo que da respuesta a las preguntas: ¿Cómo seremos? ¿Cómo deberíamos de ser? ¿Qué queremos en el futuro?

La visión de ECI se refleja en ser un “ referente en el comercio de calidad y consolidar la confianza mutua con todos nuestros grupos de interés en todas las actividades que desarrollamos”

La empresa orienta sus esfuerzos hacia la innovación, la competitividad y la sostenibilidad, tanto en el ámbito nacional como internacional, adaptándose de manera constante a las nuevas tendencias del mercado. Su propósito es consolidarse como un referente en el sector del comercio y los servicios, preservando su compromiso con la atención personalizada, la calidad y la excelencia, al mismo tiempo que impulsa el desarrollo de tecnologías avanzadas y modelos de negocio eficientes y sostenibles.

Aspirando a consolidarse como líderes en el comercio omnicanal, integrando la experiencia física y digital para ofrecer un servicio ágil y personalizado, promoviendo a su vez el desarrollo sostenible y la fidelización de los clientes. 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.”

La Misión y Visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización.

Por último, los objetivos estratégicos dan respuesta a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para lograr lo que queremos hacer?

Los objetivos estratégicos diseñados son el camino para llegar a la visión. Para que tengan éxito, deben implicar a toda la organización.

La voluntad de transformar los desafíos en oportunidades, impulsar la digitalización, avanzar en la diversificación y comprometerse con la sostenibilidad, constituyen los pilares de ese proyecto de futuro que el Grupo El Corte Inglés tiene en marcha.

El Corte Inglés se encuentra en una fase de preparación para implementar su nuevo Plan Estratégico 2025-2030, que tiene como objetivo principal impulsar el crecimiento y consolidar la posición de la compañía en el mercado. Este plan está siendo desarrollado con la colaboración de la consultora McKinsey & Company.

Sus principales objetivos estratégicos son reestructuración organizativa, un crecimiento y una expansión con el fin de diversificar sus líneas de negocios y una innovación y sostenibilidad.

“Los valores pueden definirse como aquellas creencias que dan sentido a una organización y plantea las normas de conducta de las personas que la componen. Estas conductas, apoyadas en los valores tendrán consideración de adecuadas y valiosas para la empresa” (Guerras y Navas, 2015, p.49).

Los valores que promueven :

“La fidelidad de los clientes como garantía de futuro, anticipándonos a sus necesidades.

La profesionalidad.

El trabajo en equipo y confianza.

La honradez de nuestras personas.

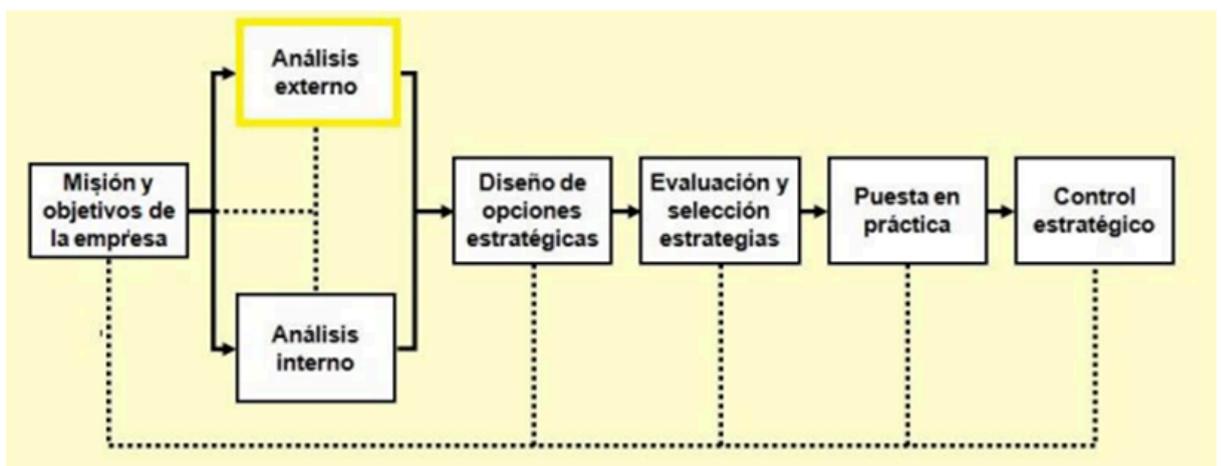
El respeto a los compañeros, a los clientes y a los proveedores.”

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno está compuesto por todos los agentes externos que impactan de una forma significativa sobre la trayectoria de la empresa, influyendo en gran medida en su éxito o fracaso. Una de las características más importantes del entorno externo es que es imprevisible, muchas veces se escapa del control de las empresas. (Guerras y Navas, 2015, p.50).

Es por ello, que el análisis del entorno se encargará de estudiar estos agentes externos ya que afectan a la actividad de la organización. Se distinguen dos niveles en el análisis del entorno: general y específico.

.Figura 1: Fases de la dirección estratégica



Fuente: Guerra y Navas (2007, p.50).

3.1 ENTORNO DEL ENTORNO GENERAL: PESTEL

El entorno general hace referencia al contexto externo amplio en el que opera una empresa, y está formado por los elementos del sistema social y económico que influyen en su funcionamiento. Analizar este entorno permite detectar aquellos aspectos que pueden afectar negativamente al desempeño y la rentabilidad de la organización (Guerras y Navas, 2007).

Dada la complejidad y variabilidad de este entorno, resulta fundamental realizar un análisis tanto del presente como del futuro, con el fin de identificar posibles amenazas y oportunidades que puedan impactar en la actividad empresarial.

Para hacer un correcto estudio del entorno general, la herramienta que se utilizará se denomina Análisis PESTEL. Guerras y Navas (2015) afirman que, con esta herramienta, es posible identificar las variables del entorno más significativas de la empresa. También se puede determinar si su impacto es positivo o negativo.

- **Factores Políticos**

Los factores políticos tienen una influencia significativa en la actividad de El Corte Inglés, ya que la empresa opera en un entorno regulado por normativas tanto nacionales como europeas. Entre los aspectos más relevantes se encuentran la estabilidad política de España, que favorece la inversión y el consumo, así como la legislación relativa al comercio minorista, las aperturas en festivos, los horarios comerciales y la fiscalidad. Gracias a esta estabilidad, las empresas nacionales cuentan con la capacidad de establecer planes y estrategias a futuro con mayor confianza y seguridad.

Además, El Corte Inglés se ve afectado por las políticas de empleo, subvenciones o ayudas públicas que puedan impactar en los costes laborales o en la contratación. Según Europa Press(2024), El Corte Inglés aportó más de 2.000 millones de euros a las arcas públicas en 2013, lo que representa un incremento de 5,7% respecto al año anterior, reflejando su relevancia económica y su cumplimiento con las obligaciones fiscales en España.

A nivel europeo, la empresa también debe adaptarse a un entorno regulatorio cada vez más exigente en cuanto a comercio digital y sostenibilidad. Normativas como el Digital Services Act (DSA), el Digital Markets Act (DMA) y las políticas del Pacto Verde Europeo (Green Deal) impactan directamente en su estrategia digital y medioambiental. El cumplimiento de estas directivas requiere inversiones constantes en innovación, protección de datos, transparencia comercial y sostenibilidad operativa.

- Factores Económicos

El entorno económico actual plantea importantes desafíos para El Corte Inglés. A pesar de que la inflación ha mostrado signos de moderación, la persistente incertidumbre macroeconómica, combinada con los elevados tipos de interés, está afectando directamente al poder adquisitivo de los hogares. Esta situación ha generado una desaceleración del consumo, lo que se traduce en una menor demanda en sectores clave como la moda, la electrónica o los bienes de consumo no esenciales.

A ello se le añade un notable incremento de procesos operativos. El aumento de los costes laborales, derivado de las reformas en la jornada de trabajo y las revisiones salariales, junto con una presión fiscal creciente y el encarecimiento de la logística, obliga a la empresa a mejorar su eficiencia y revisar sus márgenes para mantener la rentabilidad sin perder competitividad.

En respuesta a este escenario, El Corte Inglés ha apostado por una estrategia de diversificación de negocio, reforzando áreas como los seguros, los servicios financieros, los viajes y la alimentación premium. Esta diversificación permite compensar la caída en sectores tradicionales y aprovechar nuevas oportunidades de mercado con márgenes potencialmente más altos.

Por otro lado, la actuación de la competencia es un factor crítico. La presencia de grandes actores internacionales como Amazon, Zara o Carrefour, junto con nuevas plataformas digitales, exige a El Corte Inglés a mejorar continuamente su estructura de precios, sus capacidades logísticas y su experiencia para responder a expectativas de los consumidores cada vez más exigentes y digitalizadas.

- **Factores Sociales**

Los aspectos socioculturales también desempeñan un papel clave en el análisis del entorno general, ya que influyen directamente en los hábitos, valores y comportamientos de los consumidores.

El Corte Inglés se ve afectado por importantes cambios sociales que influyen en su modelo de negocio. La transformación de los hábitos de consumo, con mayor demanda de compras online, sostenibilidad y comodidad, ha reducido el atractivo de los grandes centros comerciales físicos. A estos se añade el envejecimiento de la población española, que modifica las categorías de productos más demandados y exige nuevas estrategias de segmentos para atender a clientes mayores.

Por otro lado, existe una creciente conciencia social y medioambiental: los consumidores valoran cada vez más los productos locales, éticos y con bajo impacto ecológico. Además, la diversidad generacional obliga a El Corte Inglés a adaptar su oferta digital y su comunicación para atraer a la Generación Z, sin perder el vínculo con su clientela más tradicional.

Se ha implementado un servicio de videointerpretación en lengua de signos en sus centros de Alicante y Elche, facilitando la comunicación en tiempo real para personas con discapacidad auditiva. Esta iniciativa es parte de su estrategia para mejorar la accesibilidad y atención a personas con discapacidad (Cadena SER,2025).

- **Factor Tecnológico**

Es un momento donde El Corte Inglés se encuentra ante importantes retos y posibilidades en el ámbito tecnológico. La inteligencia artificial juega un papel crucial en la automatización de procesos, recomendación de productos y análisis de datos, mejorando la eficiencia y la personalización para los clientes. Además, la compañía ha avanzado en su estrategia omnicanal, integrando sus tiendas online a través de opciones como “ Click & Collect “ y entregas en 2 horas. Sin embargo, persisten desafíos logísticos frente a competidores como Amazon o Inditex.

La ciberseguridad y la privacidad de los datos son también esenciales, especialmente con la creciente regulación europea (DSA/DMA), lo que obliga a El Corte Inglés a invertir continuamente en protección de datos y en cumplir con las normativas.

- **Factores Ecológicos**

El Corte Inglés enfrenta una creciente presión regulatoria en materia ambiental, como la Ley de Cambio Climático y normativas europeas, que le exigen adoptar prácticas sostenibles en eficiencia energética, residuos y envases. Ante ello, la empresa apuesta por la sostenibilidad como ventaja competitiva, incorporando productos eco y colaboraciones con marcas responsables. Además, refuerza su compromiso en Responsabilidad Social Corporativa y los

ODS, promoviendo iniciativas sociales y medioambientales cada vez más valoradas por los consumidores.

- **Factores Legales**

El entorno legal actual presenta varios desafíos para El Corte Inglés. La evaluación de la normativa laboral, con medidas como la reducción de la jornada semanal, implica un aumento de costes y la necesidad de reorganizar internamente sus recursos humanos. Anged, la patronal que agrupa a empresas como El Corte Inglés, Carrefour, expresó su preocupación por la reducción de la jornada laboral, calificándola como un cambio en las reglas del juego (García Roperó, 2024).

Por otro lado, se ha reforzado las obligaciones en materia de protección al consumidor, exigiendo mayor transparencia en precios, calidad del servicio de atención, especialmente en el entorno digital. La empresa ha actualizado sus políticas de devolución y cambio con el objetivo de ofrecer una experiencia más ágil, clara y centrada en el cliente. Estas medidas, disponibles en su página web oficial, permiten realizar devoluciones de productos defectuosos mediante distintos canales de atención, tanto físicos como digitales, lo que refuerza su compromiso con la transparencia y la protección del consumidor (El Corte Inglés, s.f.).

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

En este punto analizaremos el entorno específico, referente al tipo de actividad que desarrolla la empresa, más concretamente al sector o industria al que pertenece la empresa (Guerras y Navas, 2007).

4.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Según los autores Guerras y Navas (2007): “Para Porter el atractivo de la industria viene determinado por la acción de las cinco fuerzas competitivas básicas que en conjunto definen la posibilidad de obtener rentas superiores”.

Las cinco fuerzas de Porter representan elementos del entorno que pueden convertirse en amenazas u oportunidades competitivas para la empresa. Por ello, es fundamental que la organización adopte una posición estratégica dentro del sector que le permita defenderse de estas fuerzas y, al mismo tiempo, aprovecharlas a su favor. Estas fuerzas son:

- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En el contexto actual, la amenaza de entrada de nuevos competidores para El Corte Inglés ha evolucionado considerablemente, especialmente debido a los avances tecnológicos y los cambios en los hábitos de consumo. Históricamente, la empresa ha mantenido una posición fuerte en el sector de grandes almacenes en España, respaldada por su infraestructura, una marca reconocida y una extensa red de distribución. Estos factores han servido como barreras de entrada en nuevos competidores en el mercado.

La estructura tradicional de El Corte Inglés se apoya en aspectos como las economías de escala, acuerdos preferentes como proveedores, su logística interna y servicios adicionales como su tarjeta de compra, lo que dificulta la competencia directa de empresas emergentes en el ámbito físico. Además, las normativas locales sobre la apertura de grandes superficies también actúan como barreras regulatorias.

Sin embargo, la verdadera amenaza competitiva hoy en día proviene de empresas digitales. Compañías como Amazon, Shein o Zalando han modificado la forma en que los consumidores compran sus productos, destacando la comodidad y rapidez de la compra online. Estos nuevos modelos operan con costes más bajos y sin la necesidad de tiendas físicas, lo que les permite expandirse rápidamente.

Aunque la entrada de competidores del modelo físico sigue siendo difícil, la digitalización ha transformado el mercado. Ahora, la empresa enfrenta el reto de adaptarse al entorno omnicanal y mejorar su competitividad en el ámbito online. Su capacidad para adaptarse a la transformación digital será clave para seguir siendo competitiva en un mercado cada vez más globalizado.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Este análisis tiene como objetivo examinar la capacidad de los proveedores para negociar precios y cantidades de productos. No es lo mismo en un mercado con un solo proveedor, que puede aumentar precios sin restricciones, que uno con múltiples proveedores, donde las empresas tienen alternativas si los precios suben. Además, el poder de negociación de un proveedor depende de la proporción de ingresos que una empresa representa en su facturación. Si un proveedor depende considerablemente de una empresa, probablemente ofrecerá precios cercanos al costo de producción con poco margen y no podrá aumentar los precios. En cambio, si el proveedor no depende tanto de esa empresa, tendrá mayor capacidad para negociar precios más altos y condiciones más estrictas.

En sectores como la industria textil, los proveedores suelen tener un alto poder de negociación. El Corte Inglés, debido a su modelo de negocio, es particularmente sensible a este poder de negociación. Existen marcas clave asociadas al grupo, su desaparición afectará significativamente a la empresa, limitando así su capacidad de negociación. No obstante, El Corte Inglés compensa esta desventaja gracias a su volumen de compras. Las adquisiciones al por mayor hacen que la empresa sea más atractiva para los proveedores, devolviéndole parte de la negociación.

- EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes es un factor clave que puede condicionar de forma significativa las decisiones estratégicas de las empresas. No todos los clientes tienen el mismo peso en la actividad de una compañía; en muchos casos, una parte importante de la facturación puede depender de un grupo de consumidores. Si algunos de estos clientes importantes se pierden, el impacto económico puede ser considerable. Por ello, El Corte Inglés, se ha visto en la necesidad de ajustar precios o mejorar sus condiciones comerciales para retenerlos.

En sectores altamente competitivos como el de la moda, el cliente tiene una posición de ventaja competitiva. La amplia variedad de marcas y la facilidad para comparar ofertas hacen que los consumidores tengan un elevado poder de decisión. Esto ha obligado a El Corte Inglés a adaptar constantemente su propuesta, no solo en términos de precio, sino también mediante una mejora en la experiencia de compra y una estrategia de fidelización efectiva. El objetivo no es sólo en costes, sino construir una relación duradera con el cliente, basada en el valor añadido y la confianza.

- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutos son aquellos bienes o servicios capaces de satisfacer una misma necesidad del consumidor, aunque su forma, diseño o funcionalidad puedan diferir. Un ejemplo representativo sería el de las cafeteras tradicionales frente a las máquinas de cápsulas: aunque son dispositivos distintos, ambos permiten preparar café en el hogar, cumpliendo así una función similar. El Corte Inglés opera en sectores altamente competitivos, donde la amenaza de productos sustitutos es notable.

Asimismo, la empresa ha fortalecido su comercio electrónico y ha transformado el comportamiento de compra, reduciendo el canal físico, sobre el que históricamente ha girado el modelo de negocio de la empresa. A ello se le suma el crecimiento de los outlets y plataformas de segundo mano, que ofrecen productos de marca a precios competitivos, obligando a El Corte Inglés a rediseñar sus estrategias de fidelización, diferenciación y valor añadido para conservar su cuota de mercado.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El Corte Inglés se desenvuelve en un entorno marcado por una rivalidad competitiva, en el que múltiples empresas- como Amazon, Carrefour, Zara (Inditex), Media Markt o Primark- compiten por captar a un mismo perfil de consumidor. Estas compañías, con modelos de negocio diversos y altamente eficaces, presionan a El Corte Inglés a evolucionar constantemente mediante inversiones en digitalización, eficiencia logística y programas de fidelización.

Como respuesta, la empresa ha puesto en marcha una estrategia centrada en la transformación digital y la integración omnicanal. Ha destinado importantes recursos a la modernización de sus establecimientos físicos, así como la mejora tecnológica para conectar los entornos online y offline, con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra unificada y adaptada a las expectativas del cliente actual. Asimismo, ha ampliado su infraestructura de comercio electrónico y facilitado nuevas formas de adquisición y entrega de productos a través de medio digitales.

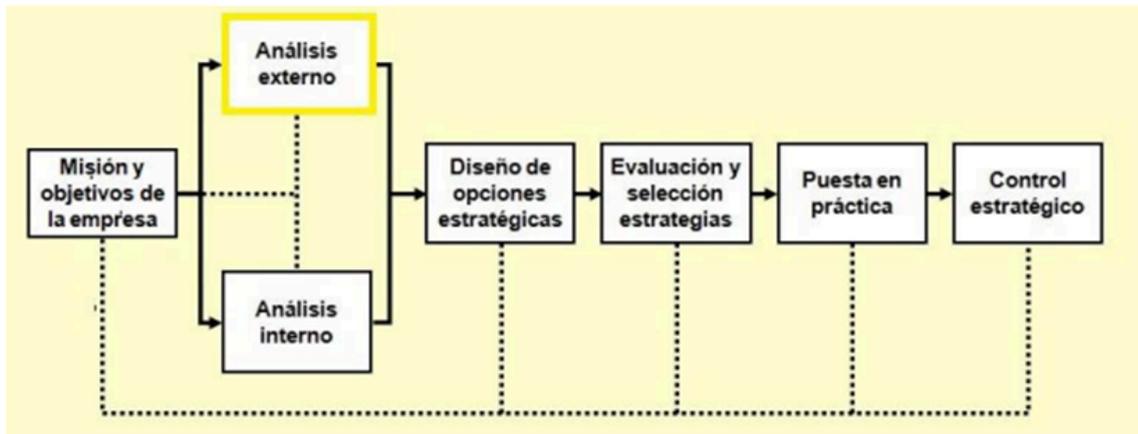
Gracias a estas acciones, la compañía ha conseguido conservar su relevancia en un mercado en constante evolución, aliándose con las nuevas pautas de consumo y reforzando su posición frente a sus principales competidores.

5. ANÁLISIS INTERNO

El principal objetivo del análisis interno es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para aprovecharse de las primeras y mejorar las segundas respecto a la competencia, es decir, para obtener una ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007).

Figura 3

Fases de la dirección estratégica



Fuente: Guerra y Navas (2007, p.50).

5.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor constituye una de las herramientas más populares para el análisis interno de la empresa. Consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que tiene que llevar a cabo para producir o vender un producto o servicio. El objetivo del análisis es identificar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa. Esa ventaja competitiva se alcanza cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de manera más rentable y diferenciada que sus rivales.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo

ACTIVIDADES PRIMARIAS: son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta.

- **Logística interna**

La logística interna constituye una de las actividades primarias más relevantes dentro de la cadena de valor de El Corte Inglés. Este proceso abarca desde la recepción de mercancías hasta su almacenamiento y posterior distribución. La selección y negociación con los proveedores es el punto clave, el cual les ayuda a trabajar con marcas como Apple, Levi's o Bosch, además de desarrollar marcas propias como Unit.

Los productos se reciben y los almacenan en los centros logísticos altamente automatizados, como el de Valdemoro (Madrid), que gestiona millones de referencias como eficiencia. Desde allí, se distribuyen internamente a los centros físicos en España o las plataformas de venta online.

En conjunto, estas actividades logísticas permiten a El Corte Inglés mantener su prestigio como distribuidor de referencia en el mercado español, ofreciendo una experiencia de compra fehaciente, completa y fiable.

- **Operaciones**

Las operaciones de El Corte Inglés se enfocan en transformar los productos y ofrecer una experiencia de compra fluida. En sus tiendas físicas, cuidan el merchandising para organizar productos como de moda, tecnología y hogar, facilitando la compra. La atención personalizada por dependientes especializados, asesores de belleza son algunas de las diferentes sesiones que se llevan a cabo.

En el e-commerce, el proceso de packing en los almacenes asegura la preparación rápida de pedidos, como se ve en su servicio “ Click & Collect”, donde los clientes pueden recoger sus pedidos en tienda el mismo día. Además la empresa también utiliza tecnología avanzada, como su app móvil, para mejorar la experiencia de compra online, facilitando el acceso a productos, pagos y promociones exclusivas.

- **Logística externa**

La llegada de los suministros al centro logístico de El Corte Inglés, pasan por un control donde se inspeccionan las mercancías y se decide su destino: envío a tienda o almacenamiento. A partir de ahí, la empresa activa su logística externa omnical, que incluye reparto a domicilio, recogida en tienda, lockers y entrega en el mismo día en varias ciudades. Para ello, combina la colaboración con operadores externos con el uso de su propia flota, asegurando eficiencia y un alto nivel de servicio al cliente.

- **Marketing y ventas**

El Corte Inglés tiene una fuerte campaña de marketing y ventas, basada en una fuerte inversión en publicidad, podemos apreciar que abarca televisión, prensa y plataformas digitales. Podemos destacar una reciente campaña “Summertime 2024”, en la que la empresa utilizó una innovadora tecnología de activación por clima: los anuncios de moda de baño solo se mostraban en días de lluvia, lo que mejoró notablemente la eficiencia publicitaria.

Además, la empresa impulsó la fidelización de sus clientes a través de la tarjeta de El Corte Inglés que ofrece ventajas exclusivas, promociones especiales y acceso a campañas destacadas como las rebajas o la conocida Semana Fantástica. Podemos apreciar que la estrategia se completa con la integración web, app y tienda física para ofrecer una compra fluida, cómoda y coherente en todos los puntos con el cliente.

- **Servicio postventa**

El Servicio postventa destaca por una política de devoluciones flexible y un completo servicio técnico, que incluye reparaciones y garantías extendidas. Como su buen lema dice “ Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero” Además, se le ofrece un enfoque muy personalizado ofreciendo al cliente opciones multicanal- en tienda, por teléfono y online- para poder reforzar la confianza y la fidelización al cliente.

Este servicio, es una buena inversión estratégica que genera confianza al cliente en la compra y ayudará a la reputación de la empresa y la creación de relaciones duraderas con sus clientes.

ACTIVIDADES DE APOYO: no forman parte directa del proceso productivo, pero sirven de soporte a las actividades primarias, garantizando así el normal funcionamiento de la empresa.

- **Infraestructura de la empresa**

La empresa cuenta con una estructura corporativa sólida y profesionalizada, lo que le permite gestionar eficientemente sus diversas áreas de negocio. Ha realizado importantes inversiones en tecnologías de la información y digitalización, con el objetivo de modernizar sus procesos y mejorar.

Además, dispone de una gestión financiera propia, ofreciendo servicios como la financiación al consumidor a través de su propia entidad financiera, lo que le permite su autonomía y capacidad operativa.

- **Gestión de recurso humanos**

El Corte Inglés cuenta con una amplia plantilla y promueve la formación continua, habiendo impartido más 1,6 millones de horas de formación en 2023. La empresa cuenta con una plantilla de 81.714 empleados a cierre de 2023, de los cuales 50.679 son mujeres y 31.035 son hombres. La mayoría de sus trabajadores (96,7%) tiene contrato indefinido, y el 72,6% trabaja a jornada completa.

Gestionar la relación con los empleados y sus representantes, asegurar un entorno de trabajo seguro y saludable. Fomentan una cultura de empresa con valores como el servicio al cliente, la honestidad, el trabajo en equipo y el compromiso.

- **Desarrollo tecnológico**

La empresa se basa en una continua innovación realizando unas importantes inversiones en digitalización, big data e IA para personalizar ofertas y mejorar la experiencia de compra en línea y móvil. Además, ha innovado en logística y trazabilidad, optimizando la eficiencia implementando la tecnología de Identificación por Radiofrecuencia (RFID) para la localización de los productos.

En consecuencia, la implementación de nuevas tecnologías en la logística y el almacenamiento permite reducir costes, optimizar los tiempos de entrega y mejorar la eficiencia general.

- **Aprovisionamientos**

En 2023, El Corte Inglés colaboró con un total de 47.889 proveedores activos, distribuidos estratégicamente para optimizar su gestión de compras. De ellos, en España se representó el 80,3% del volumen total de adquisiciones. Esta estructura refleja una estrategia de concentración en un número reducido de proveedores, lo que permite una gestión más eficiente y una supervisión más eficiente y una supervisión más rigurosa de las prácticas comerciales (The Objective, 2024).

En relación, a la diversa red de decenas de miles de proveedores. La negociación y el mantenimiento de relaciones estratégicas son fundamentales para asegurar el suministro y obtener ventajas competitivas. Además, El Corte Inglés identifica y gestiona de forma diferenciada a sus proveedores clave.

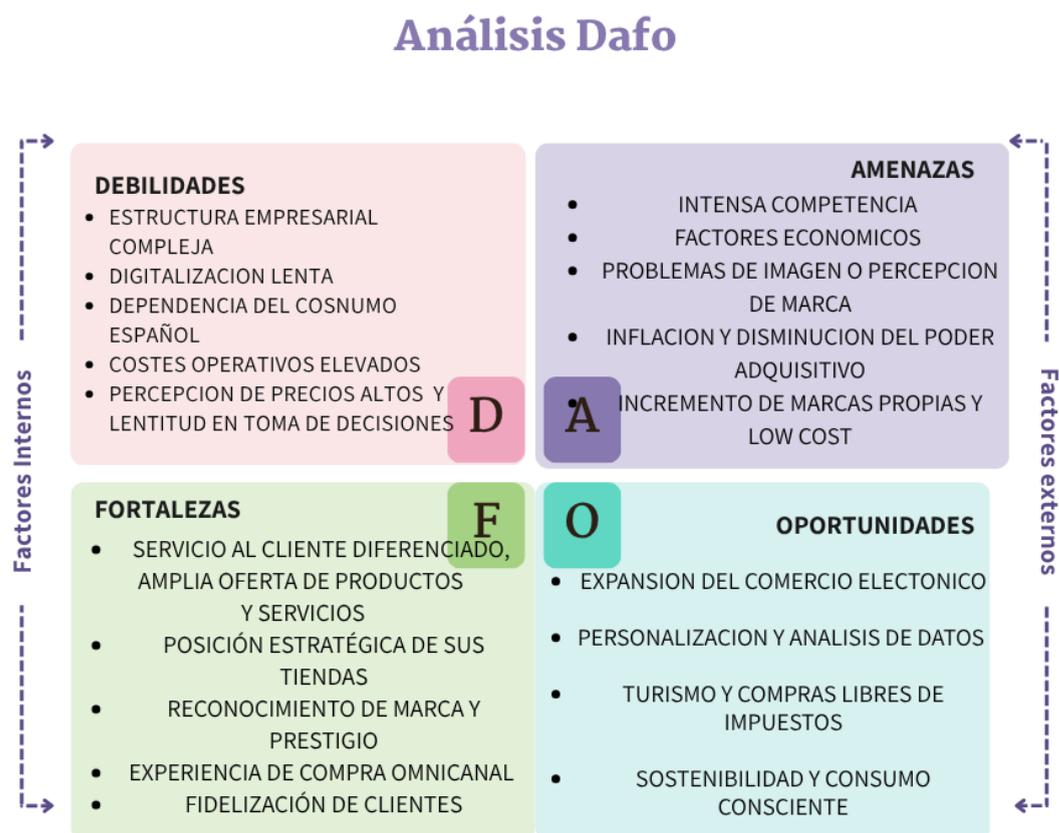
6. ANÁLISIS DAFO

Es el acrónimo de las siglas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una herramienta que sirve para conocer la situación real de una empresa y analizar cuál podría ser la estrategia para mejorar los resultados. De este modo, es muy útil a la hora de tomar decisiones empresariales de una manera estratégica tras haber identificado cuáles son los factores internos y externos a tener en cuenta. Esta matriz cuadrada separa el análisis externo e interno.

En el análisis externo, estudiaremos las oportunidades y amenazas. Dentro de las oportunidades debemos tener en cuenta los nuevos mercados en los que tiene cabida nuestra empresa y las amenazas nos pueden alertar sobre los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de nuestra empresa.

Dentro del análisis interno debemos analizar las fortalezas y debilidades de la empresa. Las fortalezas nos dirán las destrezas que tiene la empresa que la diferencian de sus competidores y por el contrario, las debilidades nos mostrarán los factores que nos hacen quedar en una posición desfavorable respecto a nuestros competidores.

Figura 4: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del análisis.

6.1 ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS

Es muy evidente que El Corte Inglés es una marca icónica en España, con una larga trayectoria y una fuerte conexión emocional con sus clientes. Conviene agregar que se le asocia la calidad, confianza y una distinción por un servicio al cliente atento y personalizado, lo que sigue siendo un punto fuerte frente a competidores puramente online.

Uno de los elementos más sólidos son sus ubicaciones estratégicas, muchos de sus centros están ubicados en zonas céntricas de las principales ciudades, lo que les proporciona una visibilidad y accesibilidad excelentes. Además han invertido significativamente en su plataforma online y en la integración con sus tiendas físicas, permitiendo a los clientes comprar online y recoger en tienda, o viceversa, mejorando la experiencia de compra.

Asimismo, El Corte Inglés siempre se ha caracterizado por su gran servicio al cliente, destacando especialmente en la atención postventa. Su política de devoluciones es muy flexible y está respaldada por garantías que generan confianza entre los consumidores. Además, ha logrado fidelizar a su clientela mediante su tarjeta de compra y diversos programas de lealtad, lo que le ha permitido mantener una sólida base de clientes recurrentes.

Finalmente, la amplia oferta de productos y servicios hace que la capacidad de satisfacción de múltiples necesidades de manera simultánea. Su modelo de grandes almacenes hace posible esta versatilidad, al reunir bajo un mismo centro una extensa gama de productos, moda, electrónica, alimentación, hogar, cultura, viajes, seguros, entre otros sectores. Esta diversificación no solo mejora la experiencia del consumidor, sino que actúa como un mecanismo de compensación: si la facturación en una línea de productos disminuye, otras áreas pueden equilibrar y amortiguar esas pérdidas, garantizando así una mayor estabilidad financiera.

DEBILIDADES

El modelo de negocio de El Corte Inglés, centrado en ofrecer una amplia variedad de productos de calidad, lo que conlleva elevados costes operativos debido al mantenimiento de grandes almacenes y una extensa plantilla. Además, al actuar como distribuidor de marcas externas, la empresa debe adquirir productos antes de su venta, lo que incrementa los costes fijos y puede afectar a la rentabilidad. A pesar de los esfuerzos por ofrecer promociones, parte del público considera que los precios de El Corte Inglés son más elevados que los de sus competidores.

De igual modo, uno de los principales obstáculos es su estructura organizativa, caracterizada por una jerarquía rígida que puede ralentizar la toma de decisiones y dificultar la adaptación a cambios rápidos del mercado. Esta burocracia interna puede limitar la agilidad necesaria para innovar y responder eficazmente a las demandas de los consumidores. Además, la empresa mantiene una fuerte dependencia del mercado español, que sigue siendo su principal fuente de ingresos.

Por último, la empresa enfrenta el reto del envejecimiento y su público objetivo. Su base de clientes está fuertemente centrada en segmentos demográficos menos jóvenes, lo que limita la capacidad para atraer a audiencias más jóvenes y adaptarse a sus preferencias. La digitalización lenta puede limitar su capacidad para competir en un entorno cada vez más orientado al comercio electrónico.

6.2 ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

Una de las principales oportunidades que se le presenta es la continua migración de los consumidores a las compras online, lo que le permite a El Corte Inglés reforzar su plataforma digital, mejorar la experiencia del usuario y así ampliar su cuota de mercado en este segmento. A ello se le añade la gran cantidad de datos que El Corte Inglés genera a través de sus millones de clientes con su tarjeta de compra, las compras online. En consecuencia, el implementar herramientas de Big Data e inteligencia Artificial para personalizar ofertas, mejorar la segmentación de clientes y optimizar la gestión de inventarios.

El Corte Inglés se encuentra bien posicionado para capitalizar la fuerte demanda de productos y experiencias de lujo, pudiendo atraer clientes de alto poder adquisitivo gracias a su gran trayectoria. La recuperación del turismo de compras es un horizonte favorable, con sus ubicaciones clave permitiendo atraer a visitantes internacionales que buscan marcas y productos españoles exclusivos, aprovechando el además el sistema Tax Free.

Finalmente, la creciente conciencia por la sostenibilidad permite a El Corte Inglés potenciar su oferta de productos ecológicos y comunicar sus propias iniciativas, conectando con un público cada vez más responsable.

AMENAZAS

Como es de destacar El Corte Inglés se enfrenta a varias amenazas significativas que podrían impactar su operación y posición en el mercado. Los grandes del comercio electrónico como Amazon y cadenas especializadas, ejercen una presión constante con precios competitivos y una logística muy avanzada. A ello se le añade las variaciones en los hábitos de consumo, con nuevas generaciones que prefieren experiencias de compra distintas prefiriendo las compras online, el cual suponen un desafío para su modelo tradicional.

Así mismo, los factores económicos también representan una amenaza considerable, la inflación puede erosionar los márgenes de beneficio. Añadiendo a ello la incertidumbre económica que puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores y, por consecuencia, las ventas.

Finalmente, debe hacer frente a una mayor competencia con modelos más ágiles y digitales, competencia de marcas low cost y de distribución propia así como al riesgo de perder relevancia entre un público que percibe la empresa como menos innovadora.

7. PROPUESTAS DE MEJORA ESTRATÉGICA

Una vez concluido el análisis y el estudio en profundidad de las estrategias implementadas por el grupo, a continuación se proponen una mejoras orientadas a la optimización de su posicionamiento competitivo y su capacidad de adaptación al entorno actual:

- El rejuvenecimiento de la base de clientes es un punto clave para El Corte Inglés, dado que la mayoría de los clientes en sus establecimientos pertenecen a un sector de edad más avanzada.

Para atraer a un sector de consumidores más jóvenes, es esencial una estrategia de marketing digital y publicidad en redes sociales. En la actualidad, los jóvenes dedican una parte considerable de su tiempo a los teléfonos móviles, interactuando en redes sociales o utilizando aplicaciones, lo que hace menos probable que vean anuncios publicitarios en televisión. En este sentido, la empresa debería de incluir el desarrollo de campañas de marketing mediante alianzas con influencers relevantes, así como colaboraciones con diseñadores o marcas que resumen con sus intereses y estilo de vida

Del mismo modo, el desarrollo de programas de fidelización específicos para jóvenes resulta crucial. En consecuencia, a través de una aplicación móvil intuitiva que ofrezca novedades, descuentos semanales, experiencias, o acceso a eventos musicales/culturales. Además, se podrían añadir las experiencias de los usuarios y así podría contribuir a identificar áreas de mejora. Estas acciones podrían ayudar a la imagen que tienen sobre ECI y darse a conocer en este mundo.

- Para abordar la percepción del precio entre los consumidores y renovar su imagen, se sugiere la creación de zonas dinámicas dentro de sus establecimientos. Estos espacios permitirán a los usuarios probar productos, asistir a demostraciones y participar en talleres, como clases de cocina, masterclasses de maquillaje o sesiones de tecnología. El objetivo es motivar las visitas más allá de la compra, fomentando el interés de las generaciones más jóvenes y generando una conexión emocional a través del trato personalizado que ofrece el personal.

La calidad del trato y la formación del personal en todas las áreas es un factor determinante en la decisión de compra. Un asesoramiento sólido genera confianza, lo cual es muy importante para las ventas y representa una de las características diferenciales más valoradas de El Corte Inglés.

La tarjeta de crédito de El Corte Inglés y la facilidad de financiación han sido históricamente herramientas clave para la fidelización de clientes. Se propone desarrollar un programa de fidelización premium para los clientes de las tarjetas, ofreciendo beneficios exclusivos online como envíos gratuitos limitados, acceso anticipado a nuevas colecciones y descuentos personalizados basados en su historial de compras.

Finalmente, la digitalización del contenido de sus famosas revistas estacionales en una aplicación móvil ofrecería una vía para mostrar los beneficios de ser clientes. Esta aplicación podría incluir enlaces directos para la compra de productos y tutoriales de belleza o cocina, comunicando así que la oferta de El Corte Inglés es accesible para todo el público, no sólo para consumidores de alto poder adquisitivo.

- Un área significativa donde El Corte Inglés puede mejorar es la gestión online de pedidos y el servicio de post-venta. Se ha observado que una de las principales preocupaciones de los usuarios después de realizar compras online es la incertidumbre sobre los plazos de entrega, los retrasos inesperados y el incumplimiento de las fechas de entrega prometidas. La falta de una comunicación eficiente ante problemas como pedidos cancelados, productos defectuosos o falta de stock genera frustración en los clientes, quienes se sienten insatisfechos o mal informados con la gestión.

Para abordar estas deficiencias, se recomienda implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real, similar al que ofrecen otros competidores. Es fundamental fortalecer el cumplimiento de las fechas de entrega estimadas, siendo realistas desde el inicio. En caso de cualquier problema, se debe notificar al cliente de forma inmediata, proporcionando la nueva fecha de entrega. Además, se sugiere mejorar el servicio de atención al cliente a través de una comunicación transparente y proactiva frente a las incidencias. En conclusión, el objetivo es proporcionar al usuario la comodidad de gestionar las incidencias desde casa.

8. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado ha sido la realización de un análisis estratégico de una de las empresas más prestigiosas de España , El Corte Inglés.

Como punto de partida, se debe mencionar la identificación y origen de la empresa, así como explorar a fondo su crecimiento y expansión hasta llegar a su situación actual. Se ha procedido a la realización del análisis estratégico de la misma, identificando la misión de El Corte Inglés, su visión y los objetivos estratégicos. Siguiendo en esta línea he llevado a cabo un análisis del entorno general haciendo alusión tanto a variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (PESTEL) que pueden incidir en a la actividad y funcionamiento de la empresa, con el fin de identificar tanto sus posibles oportunidades como sus amenazas.

Seguidamente, se ha identificado el sector en el que opera la empresa a través de la realización del análisis específico. La empresa pertenece al sector de la moda, tecnología, hogar, alimentación, viajes y seguros. Nos encontramos ante un sector agrupado a nivel nacional, dando paso a la internacionalización con su gran almacén en Portugal. En esta situación, El Corte Inglés debe adaptarse a un sector que se encuentra en constante evolución debido al avance del comercio electrónico, la transformación digital y los cambios en los hábitos de consumo.

En definitiva, para dar fundamento al análisis específico y así hallar las fuerzas competitivas que tiene la empresa se ha elaborado un análisis Porter. Con este análisis concluimos que la amenaza de nuevos competidores viene dada por los gigantes digitales como Amazon, al ofrecer comodidad y rapidez a menos costo. El poder de negociación de los proveedores es muy significativo por su gran volumen de compras. La amplia variedad de opciones y la comparación de precios que existen hoy en el mercado hace que el poder de negociación de los clientes sea alto. A consecuencia, la amenaza de productos sustitutivos es considerable, debido al auge del comercio electrónico, los *outlets* y las plataformas de segunda mano. Por último, El Corte Inglés se ha centrado estos años en la transformación digital para poder mantener su relevancia en este mercado dinámico y que la rivalidad entre los competidores sea cada vez menos intensa.

Como se puede deducir del análisis DAFO efectuado, nos muestra que para poder prosperar, El Corte Inglés debe corregir aspectos como la digitalización de los procesos, simplificar su estructura para ser más ágil y la falta de conexión con los públicos más jóvenes. Asimismo, debe mantener sus puntos fuertes como su calidad en servicio al cliente, su variedad de servicios y su coherencia multicanal. Al mismo tiempo, debe afrontar retos reforzando su *e-commerce*, la diversificación de su mercado y la percepción de precios elevados. Por último, debe explotar nuevas oportunidades incluyendo el turismo de lujo, la sostenibilidad e incluir el Big Data.

Con el fin de ayudar a ver en qué posición estratégica se encuentra frente a su competidores y cuáles son los aspectos por mejorar para seguir desarrollando ventajas competitivas.

En conclusión, este análisis estratégico, realizado con las herramientas pertinentes, se ha podido lograr una exploración completa de El Corte Inglés desde sus primeros pasos. Esto nos ha permitido llegar a la conclusiones presentadas y el entendimiento del proceso que impulsó a la empresa hacia su éxito actual.

9. AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a mi Tutora Liudmila, por ser la guía de este trabajo, por su infinita paciencia y dedicación. Por estar dispuesta desde el primer momento en ayudarme y ofrecerme las herramientas necesarias.

A mis padres, por ser mi raíz, mi refugio, mi motor. Gracias a ellos hoy me encuentro escribiendo estas líneas y han hecho posible cada paso de mi camino.

A mi hermana, porque siempre creyó mucho mas en mi de lo que yo lo hacía, y sin ella no sería ni la mitad de lo que soy hoy.

A mi familia y amigos, gracias por caminar conmigo, por escucharme sin juzgar, por levantarme cada vez que he sentido que no podía más y siempre confiar en mi.

A mis amigas, las que he tenido la oportunidad de conocer en esta etapa, sin vosotras nunca hubiera sido posible.

*A mi abuela Carmen, por que cada pasito que doy lo hago pensando en ti,
gracias por acompañarme desde allí arriba, esto va por ti.*

Os quiero, con todo mi corazón.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El Corte Inglés. (s.f.). Historia del grupo. El Corte Inglés.

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

El Corte Inglés. (s.f.). Modelo de negocio. El Corte Inglés.

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/modelo-de-negocio/>

Pérez Mendoza, J. (2014, septiembre 14). El Corte Inglés, el último imperio familiar. El País.

https://economia.elpais.com/economia/2014/09/14/actualidad/1410724170_390446.html

Autor desconocido. (2012, noviembre). Empresas: La historia de El Corte Inglés. Mundo de la Empresa.

<http://mundodelaempresa.blogspot.com.es/2012/11/empresas-la-historia-del-corte-ingles.html>

Información extraída de

El Corte Inglés. (2022). Nuestra relación con la sociedad. El Corte Inglés.

<https://www.elcorteingles.es/resumen-2022/nuestra-relacion-con-la-sociedad/>

Capital Madrid. (2024, 26 de julio). *El Corte Inglés anuncia un nuevo plan estratégico y recupera la figura del CEO*. Capital Madrid.

<https://www.capitalmadrid.com/2024/7/26/67773/el-corte-ingles-anuncia-un-nuevo-plan-estrategico-y-recupera-la-figura-del-ceo.html>

El Corte Inglés. (s.f.). *Sobre nosotros*. El Corte Inglés. Recuperado de

<https://www.elcorteingles.es/empresas/conocenos/sobre-nosotros/>

Europa Press. (2024, julio 26). *El Corte Inglés aportó más de 2.000 millones a las arcas públicas en 2023*.

<https://www.europapress.es/economia/noticia-corte-ingles-aporto-mas-2000-millones-arcas-publicas-2023-20240726184000.html>

El País. (2024, 4 de noviembre). *Así es la sigilosa internacionalización de El Corte Inglés*. El País.

<https://elpais.com/economia/negocios/2024-11-04/asi-es-la-sigilosa-internacionalizacion-de-el-corte-ingles.html>

HuffPost. (2024, 18 de marzo). *Carrefour encuentra el punto débil de Mercadona y El Corte Inglés con un producto inesperado*.

<https://www.huffingtonpost.es/sociedad/carrefour-encuentra-punto-debil-mercadona-corte-ingles-producto-inesperado.html>

Gómez, M. V. (2025, 24 de abril). *Teresa Ribera, tras las multas a las tecnológicas: "La reacción de Meta a nuestra decisión es pueril"*. El País.

<https://elpais.com/economia/2025-04-24/teresa-ribera-tras-las-multas-a-las-tecnologicas-la-reaccion-de-meta-a-nuestra-decision-es-pueril.html>

Sindreu, M. (2025, 23 de abril). *Bruselas impone 700 millones en multas a Apple y Meta en plena negociación arancelaria con EE UU*. El País.

<https://elpais.com/economia/2025-04-23/bruselas-impone-700-millones-en-multas-a-apple-y-meta-en-plena-negociacion-arancelaria-con-ee-uu.html>

La Moncloa. (2024, 15 de julio). *El Pacto Verde Europeo: iniciativas para alcanzar la neutralidad climática en la UE*.

<https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transicion-ecologica/paginas/2024/que-es-el-pacto-verde-europeo.aspxHome>

SeQura. (2025, marzo). *Cambios en los hábitos de consumo en España*.

<https://www.sequra.com/es/post/cambios-habitos-consumo-espana>

Mestres Domènech, J. (2019). *El envejecimiento de la población española y su impacto macroeconómico: Presente y futuro de la Seguridad Social*. Papeles de Economía Española, (161), 103–117.

<https://www.funcas.es/articulos/el-envejecimiento-de-la-poblacion-espanola-y-su-impacto-macroeconomico-presente-y-futuro-de-la-seguridad-social-2019-n-161/>

Hoeijmans, N. (2019, 20 de noviembre). *AliExpress offers click-and-collect at El Corte Inglés in 2020*. Cross-Border Magazine.

<https://cross-border-magazine.com/aliexpress-offers-clickcollect-at-el-corte-ingles-in-2020/>

Esteban, F. (2024, 2 de octubre). *El Corte Inglés entra en el negocio de los centros de datos tras hacerse con el 100% de KIO Networks España*. Business Insider España.

<https://www.businessinsider.es/economia/corte-ingles-entra-negocio-centros-datos-hacerse-100-kio-networks-espana-1408558>

El País. (2023, 23 de marzo). *“YA NUNCA es primavera”: Greenpeace cambia el mensaje de la icónica campaña de El Corte Inglés*.

<https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2023-03-23/ya-nunca-es-primavera-greenpeace-cambia-el-mensaje-de-la-iconica-campana-de-el-corte-ingles.html>
[El País](#)

El Corte Inglés. (s. f.). *Devolución y cambio*.

<https://www.elcorteingles.es/ayuda/es/devolucion-y-reembolso/devolucion-y-cambio/>

García Roperó, J. (2024, 15 de octubre). *Anged, la patronal de El Corte Inglés, Ikea o Carrefour, clama contra la reducción de la jornada: "Cambia las reglas del juego"*. El País.

<https://elpais.com/economia/2024-10-15/la-patronal-de-el-corte-ingles-ikea-o-carrefour-clama-por-la-reduccion-de-la-jornada-cambia-las-reglas-del-juego.html>

Deloitte. (2023). *Global Powers of Retailing 2023*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>

González, M. (2023, 15 de septiembre). El Corte Inglés refuerza su estrategia digital frente a Amazon. *Expansión*. <https://www.expansion.com>

El Corte Inglés. (2023). *Informe anual 2022*.

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/inversores/informacion-economica-financiera/informe-anual/>

El Corte Inglés. (2024, mayo 9). *El Corte Inglés implementa en su campaña "Summertime" una innovación tecnológica basada en la activación por clima*.

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-implementa-en-su-campana-summertime-una-innovacion-tecnologica-basada-en-la-activacion-por-clima.html>

Nexotrans. (2021, marzo 4). *El Corte Inglés usa RFID para controlar y agilizar la carga de sus camiones en su almacén central de Valdemoro*. Nexotrans.

<https://www.nexotrans.com/noticia/31431/nexolog/el-corte-ingles-usa-rfid-para-controlar-y-agilizar-la-carga-de-sus-camiones-en-su-almacen-central-de-valdemoro.html>

Europa Press. (2023, diciembre 21). *El Corte Inglés eleva su plantilla a casi 82.000 empleados en 2023*. Europa Press.

<https://www.europapress.es/economia/noticia-corte-ingles-eleva-plantilla-03-2023-casi-82000-personas-20240726180609.html>

El Corte Inglés. (2023). *Talento y equipo*. El Corte Inglés.

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

Ecommerce News. (2017, 18 de septiembre). *El Corte Inglés potencia su estrategia omnicanal con una inversión de 350 MM€ para renovar tiendas y en tecnología*.

<https://ecommerce-news.es/corte-ingles-potencia-estrategia-omnicanal-una-inversion-350-mme-renovar-tiendas-tecnologia/>

Revista Logística Profesional. (s.f.). *El Corte Inglés: Centro logístico de Valdemoro*. Revista Logística Profesional. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.revistadelogistica.com>

Expansión. (s.f.). *Noticias sobre El Corte Inglés*. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://www.expansion.com>

Cinco Días. (s.f.). *Información económica de El Corte Inglés*. Recuperado el 14 de mayo de 2025, de <https://cincodias.elpais.com>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2022). *Tendencias del comercio minorista en España*. <https://www.icex.es>

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. S.L. CIVITAS EDICIONES.

44

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson-Reuters Civitas.