



Trabajo Fin de Grado

ANALISIS DE IMAGEN
DE EL CORTE INGLÉS
Y POSICIONAMIENTO
DE SUPERCOR

Alumno: Adrián Domingo Hidalgo Cortés

Febrero, 2015

ÍNDICE

Resumen.....	Pág. 1
1. Introducción.....	Pág. 3
2. Descripción de la empresa.....	Pág. 4
3. Análisis del entorno	Pág. 7
3.1. Entorno genérico	Pág. 7
3.2. Entorno específico: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	Pág. 9
4. Análisis D.A.F.O.	Pág. 12
5. Imagen estratégica	Pág. 13
5.1. Estrategias de fidelización: Marketing Relacional.....	Pág. 14
5.2. Ventaja competitiva y Estrategia Competitiva.....	Pág. 16
6. Imagen comercial centrada en el supermercado.....	Pág. 18
6.1. Producto	Pág. 18
6.2. Precio.....	Pág. 21
6.3. Distribución.....	Pág. 22
6.3.1. Merchandising.....	Pág. 23
6.4. Comunicación.....	Pág. 24
6.4.1. Medios utilizados por El Corte Inglés para promocionarse.....	Pág. 26
6.4.2. Posicionamiento web (Marketing digital)	Pág. 27
7. Investigación de mercado: Posicionamiento Supercor (Jaén).....	Pág. 28
7.1. Metodología.....	Pág. 29
7.2. Descripción del proceso de tratamiento de los datos.....	Pág. 31
7.3. Principales resultados y su interpretación.....	Pág. 32
8. Conclusiones y consideraciones finales.....	Pág. 39
9. Bibliografía.....	Pág. 40
10. Anexos.....	Pág. 42

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es en primer lugar conocer la imagen corporativa de “El Corte Inglés” desde diferentes perspectivas así como los factores que afectan a la empresa. Además se llevará a cabo un estudio para identificar el posicionamiento del supermercado respecto a los principales competidores.

En primer lugar, veremos algunas definiciones claves para realizar el análisis en la introducción del trabajo. A continuación se realiza una descripción de la empresa, previa al análisis del entorno que veremos en el capítulo 3, donde estudiaremos los factores generales y específicos (mediante el análisis de Porter) necesario para realizar un análisis DAFO posteriormente, con el objetivo de identificar la amenazas y oportunidades de la situación real en que se encuentra El Corte Inglés.

Por otro lado, en el capítulo 5 haremos un estudio de la imagen estratégica, donde se presenta el tipo de estrategias que están llevando a cabo actualmente y con qué intensidad. Además veremos la importancia que supone el marketing relacional para la empresa que estamos analizando.

En el capítulo 6 analizaremos las cuatro variables del marketing (producto, precio, distribución y comunicación) centradas en el supermercado, de esta manera podemos ver cómo puede afectar cada una de ellas a los compradores y por consiguiente a la imagen del Grupo, especialmente la comunicación.

Por último, se presenta una investigación de mercado, la cual se ha centrado en el área donde la empresa es más competitiva en la ciudad de Jaén, su supermercado: Supercor, con el objetivo de obtener un posicionamiento respecto a los competidores potenciales de la ciudad (Día, Lidl, Mercadona y Carrefour). Mediante los resultados finales de este estudio, recogidos a través de encuesta personal, nos permite obtener tener cierta información acerca del consumidor así como los gustos, preferencias, actitudes o percepciones.

Palabras clave: Imagen corporativa, identidad de la marca, posicionamiento, responsabilidad social corporativa.

ABSTRACT

The purpose of this project is mainly meet the corporate image of "El Corte Inglés" from different perspectives, as well as factors affecting the company. In addition, a market study will be conducted to identify the positioning of the supermarket on the main competitors.

First, we will see some definitions in the introduction of the project, which are key to perform the analysis. Next, a description of the company, prior to analysis environment, which will study in the third chapter, where we identify general and specific factors (by analyzing Porter) is performed. This is necessary to perform a SWOT analysis later with the objective of identifying the threats and opportunities of the real situation which "El Corte Inglés" has.

On another hand, in Chapter No. 5 we will study the strategic picture, which shows the types of strategies that the company is carrying out today, and with what intensity. In addition, we will explain the importance supposed relationship marketing for the company that is being analyzed.

In the sixth chapter, we discuss the four variables of marketing (product, price, distribution and communication) centered at the supermarket, so we can see how it can affect each buyers and therefore the image of the group, especially communication.

Finally, market research, which has focused on the area where the company is more competitive in the city of Jaén is presented, its supermarket: Supercor, whose objective is to obtain a position with regard to potential competitors of the city (Dia, Lidl, Mercadona and Carrefour). Thanks to the final results of this study, collected through personal interview, we obtained some information about the consumer, as well as tastes, preferences, attitudes or perceptions.

Keywords: *Corporate image, brand identity, branding, corporate social responsibility.*

1. INTRODUCCIÓN

Con la realización del trabajo de Fin de Grado “Análisis de la Imagen de El Corte Inglés y Posicionamiento de Supercor” se pretende estudiar la imagen corporativa del Grupo desde las diferentes perspectivas, además de un análisis del posicionamiento del supermercado respecto a sus principales competidores, ya que es su área más competitiva para la población de Jaén.

La **imagen corporativa** es, según Miguel Santesmases, la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos, métodos de gestión, etc.

No es fácil conseguir una imagen positiva ya que requiere un coste, pero resulta rentable porque favorece sensiblemente a la empresa que la posee, beneficiándose los productos que vende o fabrica.

El Corte Inglés para construir su imagen corporativa actual ha tenido que invertir dinero para diseñar antes su **identidad corporativa**, la cual ha sido coherente con el paso del tiempo y se ha manifestado a través de medios gráficos, verbales, culturales, ambientales y a través de informaciones objetivas.

Cabe destacar que, pese a los esfuerzos propios de cada empresa, la imagen corporativa también está influida por agentes externos, que pueden ser controlables o no, los analizaremos en el tercer capítulo.

El lugar, la posición que la empresa ocupa en la mente del público con el que se relaciona en distintos momentos de su proceso de trabajo, juega un papel muy importante en la formación de la imagen corporativa de ese público sobre la entidad de referencia.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la **Responsabilidad Social Corporativa** se define: es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

El objetivo de la RSC es el mejoramiento de su situación competitiva, valorativa y de su valor añadido. En el caso de El Corte Inglés, está integrada en su actividad diaria,

su vocación de cercanía y vinculación con la sociedad les lleva a participar en varias acciones a través de la colaboración con diferentes tipos de entidades, asociaciones, ONG e instituciones públicas y privadas de diversa índole. En este sentido, refleja una imagen de empresa responsable y estrechamente relacionada con el entorno.

Los motivos por los que he elegido realizar el estudio para El Corte Inglés son varios, entre los que destaco la fuerte imagen de marca que proyecta hacia el consumidor y que lleva asociado el concepto de calidad.

Otro motivo, es la gran publicidad que realiza el Grupo, como los spots publicitarios o las promociones que realizan para cada temporada. Una razón más es la multiplicidad de productos con los que trabajan para cada sector.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Corte Inglés es actualmente el principal grupo español en distribución comercial. La compañía nace de una pequeña tienda dedicada a la sastrería y a la confección para niños fundada en 1890, de donde viene el nombre de la empresa. Se encontraba situada en la calle Preciados de Madrid, con esquina a las calles Carmen y Rompelanzas, donde se encuentra además su sede actual.

Esta empresa se considera la segunda empresa de carácter familiar de España, siendo sus accionistas los parientes más o menos lejanos de Ramón Areces, quien empezó su aventura empresarial en 1935 con la compra de la sastrería y quien fue presidente desde 1966 hasta su muerte en 1989. Desde entonces, su sobrino Isidoro Álvarez se hizo cargo de la presidencia, continuando con el proceso de expansión de la compañía.

A día de hoy, El Corte Inglés es mucho más que un gigante de la distribución comercial y un mago del marketing y la comunicación, se trata de una empresa muy ligada a la vida y cultura de los españoles desde hace más de 70 años, de tal manera que ya forma parte de ellas.

De hecho, no se concibe una ciudad sin un “El Corte Inglés”, o una tienda de ropa sin una época de “rebajas”, cuyo concepto fue inventado por estos grandes almacenes.

No hay nadie que no haya oído hablar, entrado en, o comprado en una tienda de El Corte Inglés. Y no es por sorprender, ya que está por todos partes. Al encender el televisor hay anuncios, en el metro y en las afueras de cada ciudad se ven vallas cubiertas de su último anunciante, sea George Clooney o actores de alguna serie española, y en la radio también se difunden sus campañas estacionales.

Las bolsas con el característico diseño de triángulos verdes y negros son parte del paisaje urbano de España, tan comunes en millones de hogares en este país que se han convertido en un auténtico icono comercial.

El Corte Inglés como marca tiene más de 100 años, pues era el nombre de una pequeña tienda existente desde finales del siglo XIX en el centro de Madrid que adquirió el fundador del Grupo. Su marca es una de las más conocidas, prácticamente cualquier español relacionaría un triángulo verde con estas tiendas.

Si echamos un vistazo a la hemeroteca podemos encontrar anuncios publicitarios a lo largo de su historia en los que ha ido evolucionando su **logotipo**.

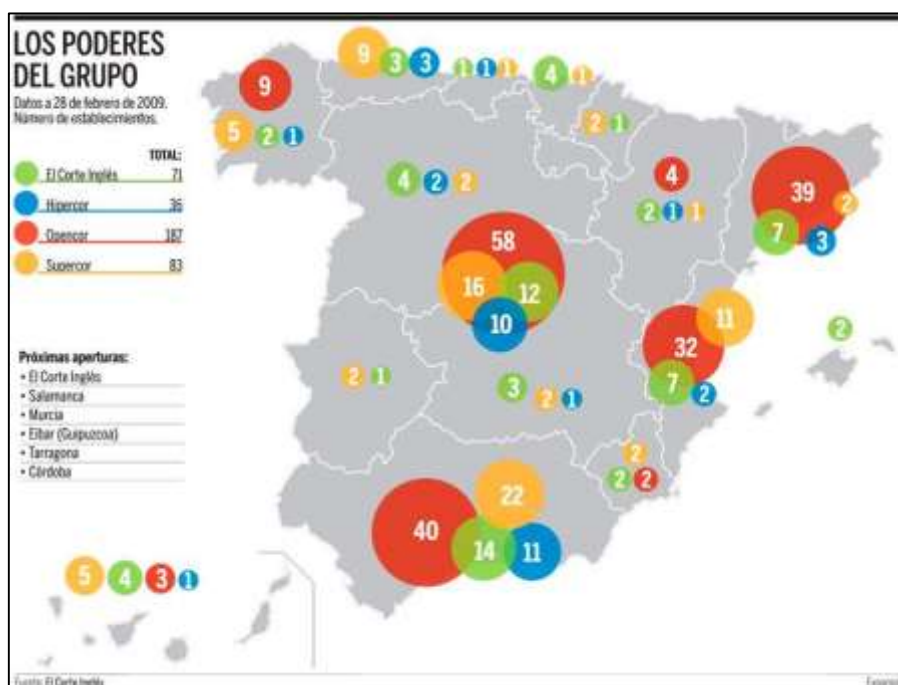
En los primeros años, cuando apenas se prestaba atención a estos temas, la tipografía o disposición variaban según el anuncio. Lo que importaba era sólo el nombre. Pero a medida que pasan las décadas, como vemos en la imagen, va apareciendo una tipografía manuscrita que, en 1962, se encajará definitivamente dentro de un triángulo.

Curiosamente, más que el triángulo verde, lo que ha empleado El Corte Inglés para extender su marca a otros negocios ha sido la partícula COR. Así nació Hipercor y Supercor, y más recientemente. Con el tiempo se han ido incrementando en número de sus áreas de actividad, estas son: Opencor, Supercor Expres, Bricor, Sfera, Óptica 2000, Informática El Corte Inglés, Investrónica, Telecor. Además, también es representado en el sector servicios como: Grupo Viajes El Corte Inglés, Grupo de Seguros (CESS) y Financiera El Corte Ingles S.A.





Esto le ha llevado a una política de diversificación y a la creación de nuevos formatos comerciales. Cada una de las cadenas responde a las demandas que requiere un determinado segmento de mercado. En el siguiente mapa podemos comprobar la distribución que tenía en 2009 y que han ido aumentando el número de estos establecimientos.



La actividad principal de El Corte Inglés, S.A. y sus sociedades dependientes consolidadas consiste en la venta de bienes de consumo así como la prestación de una amplia gama de servicios, mediante una red de empresas y filiales. Desde su fundación sigue creciendo en talla y en fama.

El Corte Inglés es la principal línea de negocio del Grupo y el formato de mayor espectro, ya que responde al modelo de gran almacén en el que tienen cabida todo tipo de productos y servicios, desde las últimas tendencias de moda y complementos hasta artículos deportivos y culturales, de electrónica, para el hogar, o de alimentación.

"Gracias a ellos los españoles conocen no sólo la talla de sus camisas... saben también cuándo empieza la primavera, que puede haber otoños fantásticos..." --

Revista Nueva Empresa--

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. Por lo que se hicieron visibles las señas de identidad características de la oferta de El Corte Inglés:

- **Variedad y amplio surtido:** en el mismo establecimiento se comercializan todo tipo de productos de distinta naturaleza, y cada una de esas categorías de productos se ofrece un amplio surtido.
- **Calidad:** sólo se ofrecen productos de calidad garantizada.
- **Atención personalizada y servicio:** los dependientes de la tienda se esmeran en ayudar y asesorar al cliente, y hacer que su compra sea lo más agradable posible.
- **Garantía de satisfacción:** "si no queda satisfecho le devolvemos su dinero".
- **Imagen:** la marca El Corte Inglés se ha convertido en una de las más prestigiosas del mundo, siendo un auténtico sello de confianza para los consumidores.

A la hora de realizar el estudio es necesario e imprescindible realizar un análisis del entorno, es decir, todo aquello que rodea a la empresa, en este caso a El Corte Inglés.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO

En este punto, analizaremos el entorno general del Grupo El Corte Inglés. Para ello estudiaremos las fuerzas externas que le afectan. Estas fuerzas son:

Entorno demográfico: Se trata de una empresa que debe analizar los distintos segmentos de interés, teniendo en cuenta los diferentes hábitos de compra del consumidor y considerar los cambios de los patrones familiares.

Para las distintas líneas de negocio de El Corte Inglés, como Supercor, Hipercor, Opencor o Viajes El Corte Inglés (ofertas de viajes para dos personas), es muy importante, por ejemplo, que cada vez menos parejas decidan tener hijos y eso conlleva a otro tipo de necesidades, como más alimentos precocinados, menores envases de comida, etc.

En cambio, un crecimiento de la esperanza de vida de la población, implicaría nuevos sectores orientados a la tercera edad.

Entorno económico: Las condiciones del entorno económico condicionan el rendimiento actual y futuro de la empresa. El modelo de negocio El Corte Inglés se podría definir como “la tienda donde se puede comprar de todo”, por lo que se debe segmentar el mercado entorno a los diferentes niveles de renta de los consumidores.

En el periodo de crisis en el que nos hemos encontrado desde 2008, El Corte Inglés ha realizado distintos tipos de rebajas para facilitar la compra a los clientes, así como los pagos a plazos sin intereses.

Entorno sociocultural: Se trata de una empresa con diferentes temáticas, por lo que ha de prestar atención a valores culturales de los clientes españoles y portugueses, ya que El Corte Inglés tiene dos centros en Portugal. Además, identifica a las distintas culturas para poder anticiparse a sus necesidades de compra.

A través de Ámbito Cultural de El Corte Inglés, se mantiene una política de promoción con más de 2000 actos desarrollados en sus centros, los cuales cuentan con salas específicas para este tipo de actividades, como son aquellas organizadas para los niños, catas, concursos, firmas de discos, etc.

Una de sus prioridades, sobre todo en momentos de mayor dificultad es estar cerca de los más necesitados mediante ayudas, colaboraciones a través de organizaciones e instituciones como Cáritas, Cruz Roja, la Asociación Española contra el Cáncer, entre otras.

Entorno natural: Es necesario favorecer la preservación del medio ambiente para encontrarse dentro del marco de un desarrollo sostenible, y El Corte Inglés es consciente de ello. Mantiene una mejora en la gestión de los recursos que utiliza para elaborar sus distintos productos. La empresa ha adoptado diferentes actuaciones con el objetivo de controlar los diferentes impactos que pueda generar por su actividad, y por las empresas del grupo, como en el caso de Supercor.

El Corte Inglés basa su política de protección medioambiental en la gestión adecuada de los residuos, el consumo responsable de los recursos y la concienciación de la población. Esta política ha llevado a reforzar la utilización de energías renovables, a incluir la eficiencia energética en la toma de decisiones y a fomentar un consumo energético responsable.

Además, El Corte Inglés utiliza embalajes retornables, herramientas informáticas que permiten disminuir el consumo de papel y otras medidas para reciclar, reducir el

consumo de agua, así como se intenta minimizar cualquier tipo de emisión de forma directa o indirecta, de Gas de Efecto Invernadero, etc.

Otra medida llevada a cabo por el Grupo con el fin de favorecer el medio ambiente es la incorporación en muchos de sus centros comerciales de plazas de aparcamientos específicas para vehículos eléctricos con puntos de recarga gratuita.

Entorno tecnológico: En España el volumen de negocio minorista supone alrededor de un 3% del comercio electrónico en la actualidad. El Corte Inglés es la empresa líder en el comercio electrónico del país, por lo que ha de considerar su entorno tecnológico a fin de estar a la última respecto a las tendencias tecnológicas para evitar dejar terreno a la competencia.

El Corte Inglés puede adaptarse a los nuevos modelos de negocio gracias a la especialización de su consultoría tecnológica. Con lo que innovan nuevos procesos de gestión logística con el fin de ganar en eficacia y agilidad, además estas mejoras tienen también un gran impacto en el medio ambiente.

Entorno político-legal: El grupo de empresas pertenecientes a El Corte Inglés tienen una serie de políticas que se establecen dentro del marco legal de la normativa española.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico está formado por el conjunto de factores externos y no controlables que afectan a la empresa de forma directa en función de la actividad que realice y del sector en el que actúe.

Se presenta un análisis de las cinco fuerzas competitivas de **Porter** para establecer la situación de la competencia en el sector:

1. La rivalidad entre los competidores: Para una empresa será más fácil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean números y los costes fijos sean altos, ya que se enfrentarán a guerra de precios, promociones, campañas publicitarias y entrada de nuevos productos.

El verdadero contrincante de la empresa sigue siendo el pequeño comercio, lo que se califica como “comercio especializado o de vanguardia” que puede ofrecer productos de calidad o de un nivel elevado.

El problema es que a causa de la masificación, la mercancía de El Corte Inglés no destaca tanto como en los demás establecimientos comerciales, lo que ayuda a explicar

en parte el crecimiento en número de sus tiendas. El Corte Inglés está intentando especializarse tanto como la competencia.

Sin embargo, el poner a prueba su estrategia comercial ha mostrado que la **especialización**, junto con la **diversificación**, es una fórmula que funciona. Además, ésta se refleja en los centros comerciales como una solución a la competencia.

Por otro lado, son competidores los centros comerciales que pueden rivalizar con el Grupo en cuanto a la variedad de productos que ofertan y la gama. En el caso de la ciudad de Jaén, el único centro comercial existente, La Loma.

Los principales competidores en cuanto a grupos de distribución son dos: En primer lugar, la cadena multinacional de origen francés Carrefour, siendo el primer grupo europeo y segundo mundial del sector, tanto en el número de hipermercados como en el de superficie que posee. En segundo lugar se sitúa la empresa francesa Alcampo, filial de hipermercados del grupo Auchan.

En cuanto a alimentación, El Corte Inglés se encuentra con una fuerte competencia a nivel nacional de cadenas de supermercados como son Día, Mercadona, Lidl y Erosky. Para hacer frente a esta competencia El Corte Inglés se esfuerza en ofrecer la mejor calidad y los mejores precios, trabajando con productos frescos y con proveedores comprometidos, con el óptimo tratamiento de la mercancía, garantizando la seguridad y la satisfacción del cliente.

En moda, el grupo “Inditex” ha sido un duro obstáculo para la comercialización y distribución de prendas en los centros comerciales de la empresa, por ello El Corte Inglés puso en marcha una cadena de tiendas denominada Sfera con un modelo de comercio similar, basado en colecciones y tendencias exclusivas del sector textil.

En cuanto a productos de electrónica, informáticos y electrodomésticos nos encontramos con empresas como Worten y Media Markt.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores: en este punto hay que tener en cuenta si tenemos nuevos mercados o participantes que llegan con recursos innovadores o capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En este caso, la entrada de nuevos posibles competidores sería el pequeño comercio debido a su cercanía con el cliente y ese tono de familiaridad, además del bajo nivel de barreras de entrada. Y como grandes competidores que podrían hacer frente a “El Corte Inglés” existen otros grupos tales como Harrods (Gran Bretaña), Printemps y Lafayette (Francia) ya que hasta ahora no se han implantado en España.

En la ciudad jiennense nos encontramos con la construcción de un nuevo complejo comercial por el Grupo Alvores, según publica “*Diario Jaén*”. Dicho centro comercial “Jaén Plaza” se situará al norte de la ciudad, entre el Hospital y la Universidad, está previsto su funcionamiento a partir del próximo año, y lo formaran empresas como *Leroy Merlin*. La aparición de este fuerte competidor supone una importante amenaza para el centro comercial de El Corte Inglés situado en la Av. De Madrid.

3. Poder de negociación de los compradores: El mercado no será atractivo cuando los clientes estén bien organizados, el producto tenga muchos sustitutos o no se diferencie de los demás. No conviene que haya compradores organizados ya que a mayor organización mayor serán sus exigencias en cuanto a reducción de precios, calidad o servicios ofrecidos, entre otros.

El Corte Inglés cuenta con una clientela muy heterogénea, debido al alto índice de diferenciación de los productos ofrecidos en sus establecimientos y dirigidos a cualquier segmento de la sociedad.

El personal que compone cada centro está orientado a un trato personal y de servicio constante al cliente, apostando en todo momento por la atención individualizada. Para ello, El Corte Inglés tiene un sistema remunerativo de comisiones para pagar a sus empleados en proporción a las ventas que realizan con el objetivo de promover una mayor implicación en la oferta de la mercancía al consumidor.

El éxito de El Corte Inglés radica en la capacidad para seguir e incorporar a la empresa las novedades y las últimas tendencias del mercado, lo que pone al alcance de sus clientes que encuentran en cada centro comercial la vanguardia y la innovación constante de sus productos.

4. Poder de negociación de los proveedores: Cuando la empresa adquiere un volumen muy elevado de productos o servicios del proveedor. La importancia que para el proveedor tiene dicho cliente, es medida a través de sus ventas totales. Por esta razón, El Corte Inglés tiene un fuerte poder de negociación con sus proveedores.

Al igual que ocurre con los clientes, el mercado tampoco será tan atractivo cuando los proveedores estén organizados gremialmente, tengan fuertes recursos o puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

El Corte Inglés considera a cada uno de sus proveedores como un colaborador con el que se establece una estrecha relación de intercambio de ideas y propuestas. Con ello

persigue la búsqueda de una mejora constante en la calidad de los productos y servicios así como su adaptación a las demandas de nuestros clientes.

El Grupo El Corte Inglés ha intensificado sus esfuerzos por mejorar la cadena de suministro, poniendo en marcha nuevos procesos y prosiguiendo con su compromiso de elevar a niveles más altos tanto la calidad de sus productos como el grado de cumplimiento social de los proveedores.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: el mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Más aún si están a costes menos elevados o avanzados a nivel tecnológico.

En “El Corte Inglés” al ser una empresa que no está especializada en ningún producto concreto, los productos sustitutivos están dentro de la misma empresa, por lo que éstos no suponen una pérdida para la misma.

4. ANALISIS DAFO

Este análisis es una de las principales herramientas estratégicas para la empresa desde un punto de vista práctico. El beneficio que se obtiene con este análisis es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, donde se representan los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y las amenazas que puede encontrar en su entorno. Gracias a él nos podremos identificar mejor con las carencias, áreas de mejora, posibilidades o potencialidad del marketing.

Debilidades

- Ha habido quejas de algunos consumidores por problemas por el pago con la Tarjeta El Corte Inglés.
- Existe mayor presión comercial, el ambiente está dejando de ser tan relajado como antes. Los clientes exigen mucho de la empresa.
- El consumidor aún percibe precios altos.
- No hay opciones de ocio, a diferencia de los centros comerciales.

Fortalezas

- Tienen una amplísima variedad de productos y servicios.
- Flexibilidad en la facturación (Tarjeta El Corte Inglés, Visa, American Express, etc.)
- La Tarjeta El Corte Inglés permite pagos en otras empresas asociadas.

- Financiación flexible (pagar a plazos).
- Es una marca muy reconocida.
- La publicidad es excelente.
- Muy buena atención al cliente.
- Gran calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Cuentan con personal cualificado.
- Política de devoluciones.
- Experiencia.

Amenazas

- Mientras dure la crisis, el modelo de negocio de El Corte Inglés, que no compite con buenos precios, tiene muchas dificultades.
- En tiempos de crisis, una publicidad basada en lo exclusivo puede resultar irrespetuosa o dura para gran parte del mercado.
- Próxima apertura del nuevo centro comercial “Jaén Plaza” en la ciudad.
- La existencia de tiendas especializadas en un solo producto o servicio.

Oportunidades

- Pueden especializarse y diversificarse creando nuevas empresas para poder hacer frente a la competencia de forma más directa.
- Al mantener una clientela fiel y que confía en la marca, es una oportunidad para poder probar nuevos productos.
- Potenciar el posicionamiento de la marca.
- Expansión de la empresa, mediante la continua apertura de establecimientos.
- Uso de nuevas tecnologías, página web, venta por internet, etc.
- A tener el Grupo diversas marcas como Hipercor, Opencor, etc., podrían emprender proyectos comunes.

5. IMAGEN ESTRATÉGICA

La imagen se genera por la acumulación de impresiones sobre la empresa, por lo que deberá hablarse necesariamente de la actuación estratégica de esta para influir en tales percepciones (Zinkhan et al., 2001). En este caso, la principal estrategia comercial que utiliza El Corte Inglés basada en la atención al cliente es la de fidelización, el marketing relacional.

5.1. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN: MARKETING RELACIONAL

El **Marketing Relacional**, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo.

El Corte Inglés es la prueba de que la fidelidad no se logra con las ofertas de precio sino a través de la atención al cliente. El Grupo ha hecho y hace por mantener a sus clientes satisfechos y conseguir que vayan a comprar una y otra vez.

La empresa ha ido creciendo con una política económica muy prudente, sin contraer deudas, y con una política de Marketing muy novedosa, lo que muestra la filosofía que practica la compañía de garantía de satisfacción total:

“si no queda satisfecho, le devolvemos el dinero”

“el cliente siempre tiene razón”

Además, crecieron en surtido con lo que el cliente lo tenía todo en su mano, y con una cultura volcada totalmente al servicio del cliente, convirtiéndose su personal de venta en consejeros de los clientes.

Les funcionó y les funciona muy bien esta política. El cliente puede comprar con tranquilidad sabiendo que si se equivocaba, no pasaba nada puesto que puede elegir entre el reintegro o el cambio, sin demasiadas explicaciones.

Una atención muy amable por parte de sus vendedores, que no se correspondían con el prototipo conocido como “vendedor tradicional”, sino que mostraban una actitud sincera a averiguar las necesidades del cliente para, con su experiencia, satisfacerla de la mejor manera.

Con toda esta política interiorizada por todo el personal de la empresa e impregnada en su imagen de marca, puso en marcha su tarjeta de El Corte Inglés.

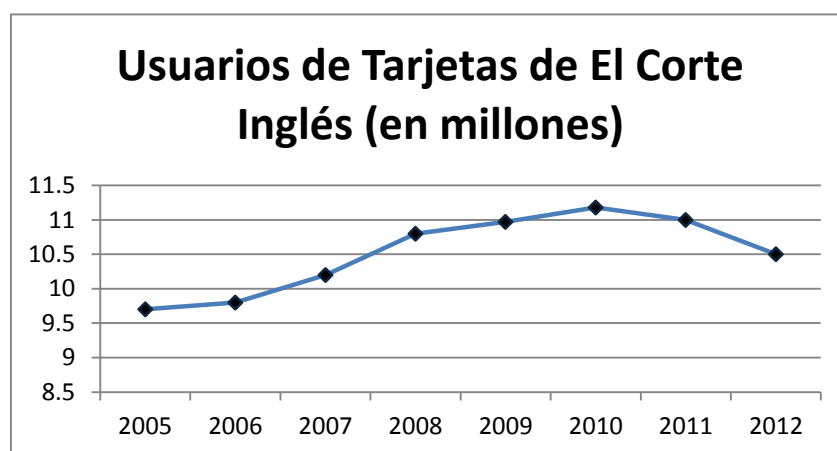
La **tarjeta** de El Corte Inglés es una de las tarjetas de fidelización más antiguas y con más éxito en España y es una manera que tiene esta empresa líder para tener enganchada a su clientela. Esta tiene dos grandes ventajas para la empresa:

- Recogen una información valiosísima de los clientes.
- Conceden crédito al consumo que genera una barrera de salida al cliente.

A destacar otra ventaja descrita “*para toda la familia*“, deja entrever una de las intenciones más importantes de El Corte Inglés. Hay varias personas que conforman la unidad familiar y que tienen acceso a ella, por lo tanto, cada vez que un miembro de la familia pasa la tarjeta, El Corte Inglés tiene constancia de lo que se consume en ese hogar, lo que supone una información valiosísima.

A partir de ahí es muy fácil promocionar productos complementarios que está usando la familia. Por ejemplo, imaginemos que es ella la que compra las maquinillas de afeitar. Al estar en la misma unidad familiar, El Corte Inglés ya sabe que es él quien las consume, aunque sea ella la que compra. O si compran pañales de dos tallas, al menos tienen dos hijos pequeños, etc.

Otro punto a destacar de la tarjeta de El Corte Inglés que redunda en la fidelidad del cliente es que aplaza los pagos hasta tres meses sin intereses. De esta forma, el cliente entra en una rueda en la que no es tan fácil salir, puesto que lo que pagas ahora es lo que gastaste el mes pasado, luego si quieres dejar de usar la tarjeta porque vas a pagar a la vista, ese mes debes afrontar el doble de gastos (considerando el gasto corriente de dos meses).



Fuente: Elaboración propia. Datos ABC, Septiembre 2014

Por otro lado, la creciente agresividad de la competencia hace que El Corte Inglés vaya perdiendo clientes. La competencia evoluciona, existen muchas empresas más jóvenes y con mayor capacidad para ofrecer novedades y adaptarse a las nuevas necesidades de los usuarios. Además, El Corte Inglés cada vez “alquila” más espacios a las marcas, en la que cada una de ellas tiene su propio vendedor, por lo que el concepto de vendedor consejero se va perdiendo.

Actualmente, el cliente está más concienciado sobre las ofertas disponibles en el mercado gracias al avance de la comunicación, además sabe que quién está detrás del mostrador sólo puede vender esa marca y es lo que va a intentar hacer.

5.2. ESTRATEGIA COMPETITIVA: VENTAJA COMPETITIVA

Podemos decir, con todo lo analizado anteriormente, que la empresa ha perseguido, desde su creación, una estrategia de diferenciación competitiva para todo el sector, mediante la incorporación de atributos y servicios adicionales a su labor básica, comprar y vender productos a consumidores finales.

Es una de las pocas empresas que ha conseguido tanto la ventaja de **diferenciación** como la de **liderazgo en costes**, ya que es tan grande su volumen de ventas que son capaces de operar con unos costes muy inferiores a los de sus principales competidores.

Hasta hace unos años ha tenido principalmente como ventaja competitiva, la diferenciación de productos, puesto que son percibidos como únicos para los clientes debido a la calidad que estos presentan, y por ello los clientes estaban dispuestos a pagar un precio mayor al de la competencia.

No obstante, el nuevo entorno genérico y específico de la empresa ha llevado a El Corte Inglés a cambiar su estrategia competitiva en algunos negocios, como es el caso de Sfera para competir con otras grandes cadenas textiles como son Zara, Springfield, Benetton o Pull & Bear, o la última decisión en cuanto a distribución alimentaria con la fusión de Supercor y Opencor.

En junio de 2012 ya lanzó una campaña publicitaria para informar a todos sus clientes de la bajada de precios de hasta un 20% en 5000 productos de alimentación, droguería y perfumería. El principal objetivo de esta bajada de precios era poder actuar contra dos grandes competidores: Carrefour y Mercadona. Además, llevaría un cambio de imagen, ya que se mostraría al mercado como aquella empresa que ofrece un plus de calidad, apostando por las marcas aun reduciendo sus precios. Para no perjudicar su identidad de la compañía, no hace ningún cambio en cuanto a surtido y calidad de sus productos.

A. Fuentes de diferenciación de productos:

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes en un gran número de formas:

- Características del producto: El Corte Inglés ofrece productos que también son ofrecidos por sus competidores, pero como hemos visto, los diferencia de estos en

cuanto a servicio post-venta y pre-venta, disponibilidad de productos y servicios, formas de financiación, entrega, etc.

- Características del mercado: Destacamos el toque personalizo que la empresa da a sus productos respecto a la forma de presentarlos, la colocación que tienen los productos en los establecimientos, los envases. También la localización y diseño de sus establecimientos es una fuente de diferenciación.

- Características de la empresa: la forma en la que la empresa se relaciona con los clientes cuyo objetivo básico es satisfacer las necesidades de los mismos, es también una fuente de diferenciación.

B. Condiciones competitivas en las que se mueve:

Las condiciones competitivas son favorables para El Corte Inglés pues los clientes otorgan gran importancia a la empresa, sabiendo reconocer que ofrecen una calidad superior a otras empresas que pertenecen al mismo sector, y con esto se han ganado la lealtad de los clientes.

Además, es complicado que otras empresas puedan imitar a El Corte Inglés, pues es ya una empresa conocida por la calidad que ofrece en sus productos y servicios, y el prestigio y valor que tiene su marca es muy difícil de alcanzar, por no decir imposible, ya que lleva a cabo grandes campañas publicitarias y esto hace que su marca sea muy reconocida.

C. Riesgos de la ventaja de diferenciación:

El principal riesgo de la ventaja de diferenciación es el precio, este riesgo se ha visto aumentado por la época de crisis que ha vivido España. Algunos clientes han tenido que dejar de comprar ciertos productos en El Corte Inglés porque su capacidad adquisitiva se ha disminuido.

Además también se puede ver afectada la apreciación del producto o servicio que se ofrece, y para esto El Corte Inglés está continuamente llevando a cabo campañas publicitarias. Un claro competidor con estrategia de segmentación o diferenciación, en el caso de la ciudad de Jaén sería el centro comercial La Loma, supone un riesgo para El Corte Inglés puesto que ofrece productos específicos en cada una de sus tiendas y quizás los clientes que buscan un determinado producto se dirijan a este.

6. IMAGEN COMERCIAL CENTRADA EN EL SUPERMERCADO

6.1. PRODUCTO :

El producto que ofrece El Corte Ingles es el servicio y el trato que envuelve a la adquisición de ese bien y el cubrimiento de esa necesidad. Por tanto, no podemos hablar de producto tangible en sí, ya que tan solo estamos frente a una empresa encuadrada dentro del sector de la distribución y la comercialización. Vamos a resaltar, esa diferencia competitiva que El Corte Ingles tiene sobre el resto de almacenes, estamos hablando de calidad de servicio, de la máxima de cuidar a sus clientes y orientar hacia ellos todas sus estrategias de marketing.

El Corte Ingles abarca todo tipo de productos gracias al volumen de sus almacenes y la filosofía de ofrecer cualquier cosa que una persona pueda necesitar. Esto hace que se den todas las dimensiones que un producto puede ofrecer. En el caso del supermercado podemos encontrar:

- **Producto básico:** Son los alimentos que cubren una necesidad básica como es comer y beber.
- **Producto esperado:** Aquellos alimentos que van perfectamente envasados y con sus marcadores de fecha de caducidad, lote, etc.
- **Producto incrementado:** Estos productos pueden tener una denominación de origen reconocida, así como pueden ser presentados de una manera atractiva no estando únicamente dispuestos de una manera ordenada en una estantería como se ha comprobado que hacen en otros supermercados.



El supermercado ofrece bienes de consumo de conveniencia de bajo precio y fáciles de adquirir:

- Bienes de uso general: alimentación, higiene, etc.
- Bienes de compra por impulso: caramelos, golosinas, pilas, etc.

- Bienes de compra de emergencia: paraguas, mapas, recambios del automóvil, etc.

Además, El Corte Inglés subdivide aún más cada departamento en segmentos de mercado muy específicos. Veamos algunos ejemplos de ampliación en la línea de productos de una forma más especializada y dedicados a un segmento más reducido:

- ❖ El Corte Inglés desarrolla una nueva marca de productos dietéticos: *Special Line*. Bajo la marca Special Line, una línea de productos dietéticos y complementos alimenticios, un sector que está tomando una gran importancia dentro de los hábitos de consumo.
- ❖ El Corte Inglés diseñará y venderá en sus tiendas ropa exclusiva de Disney por un acuerdo con la filial española del gigante del ocio Walt Disney para desarrollar colecciones de ropa exclusivas que se comercializarán en los establecimientos del Grupo.

MARCA

El consejero de El Corte Inglés, Carlos Martínez Echevarría, asegura que “la marca no vale suelta nada. La empresa no podría vender su marca como no vendiera toda la empresa”.



Es además una de las marcas más prestigiosas y valoradas a nivel nacional y mundial, ocupando el cuarto puesto en España y el número 95 en el mundo del ranking de marcas según la estimación realizada por *Coleman CBX* y *Brand Finance* en el año 2010, quienes otorgaron a la marca un valor financiero de 5.599 millones de euros.

La marca es otra de las variables con las que se cuenta para ofrecer productos diferenciados. Se trata de un mercado con mucha competencia donde los consumidores

pueden elegir entre varios productos igualmente competitivos, por lo que crear una identidad de marca (**branding**) es realmente importante.

Contar con una identidad de marca conocida ofrece muchas ventajas como: facilitar el reconocimiento del producto por parte del consumidor, crea lealtad de compra hacia la marca en los consumidores, ayuda a la empresa a introducir nuevos productos con menos riesgos al hacerlo al amparo de dicha marca, y además ayuda a posicionar el producto en la mente del consumidor. El espacio creado en la mente del consumidor a partir de la identidad de marca puede ser en un principio mínimo, pero suficiente como para provocar el acto de compra.

En octubre de 2008 El Corte Inglés lanzó la marca “**aliada**” en sus supermercados para productos básicos de consumo diario, una marca propia de alimentación, droguería y perfumería. Destinada al ahorro de las familias según la propia empresa, ya que tienen el precio más bajo de cada gama.

Además, El Corte Inglés ofrece, según fuentes de su departamento, «un escaparate variado de marcas donde sus marcas propias compiten en calidad y precio con el resto de productos». Estos son algunos ejemplos de productos de marca blanca de El Corte Inglés con su respectivo fabricante que poca gente conoce:

- Cerveza: *Mahou*
- Chocolate: *Valor*
- Galletas Digestive: *Gullón*
- Jamón de york: *Campofrío*
- Queso en lonchas: *García Vaquero*

En cuanto al aprovechamiento de la marca, tenemos un claro ejemplo en Opencor (entre otros), el cual mejora aún más la oferta, ofreciéndola durante más horas al día en establecimientos más pequeños que cubren horarios menos usuales. Hasta las dos y media de la noche incluyendo domingos y festivos.

ENVASES

Una de las herramientas que ayuda a generar identidad de marca es el envase. Aunque en este caso no podemos limitarnos a analizar el envase del producto en sí, ya que hablamos de grandes almacenes. Debemos fijarnos en la disposición y presentación de esos productos en el establecimiento y en el propio "envoltorio" de estos que es el edificio y su localización.



Apreciamos varias características diferenciadoras al resto de sus competidores como es su localización, centralizada en las ciudades más importantes del país, en las plazas más características de las ciudades siempre hay un El Corte Inglés. El diseño del edificio no solo atiende a necesidades comerciales, está concebido como el primer factor de excitación dirigido a los sentidos de los clientes, con paredes de mármol, inmensas cristaleras, grotescas arquitecturas decorativas, etc. Cabe añadir una nueva característica en los nuevos edificios de El Corte Inglés no tienen puerta de atrás, ya que por decirlo de alguna manera, todas las caras que se les da a los clientes son las buenas.

6.2. PRECIO

La estrategia principal de El Corte Inglés no es el precio, el cual siempre ha sido más elevado que en otros establecimientos. Por lo que la imagen percibida de los consumidores del supermercado y del resto de departamentos siempre ha sido como de familias de clase social media-alta.

El precio es un factor que tiene en cuenta, pero conviviendo con otro tipo de estrategias, principalmente la atención al cliente, y de incentivos como pueden ser la disposición de una gran variedad de productos o promociones que lleva a cabo como la “Semana Fantástica” donde se rebaja el precio de una selección de productos.

Como hemos visto, la estrategia de El Corte Inglés ha ido cambiando, así mediante otras vías puede adoptar una estrategia centrada en precio. Un claro ejemplo es fue la incorporación en plena crisis de la nueva marca de fabricante en sus supermercados para ofrecer productos a un precio más bajo, con el objetivo de ampliar la oferta a clientes de un poder adquisitivo menor.

Según publica *El País*, en abril de 2014, “*El Corte Inglés refuerza su ofensiva de rebaja de precios*”. El Corte Inglés decidió ampliar a 8.000 los productos sujetos a la campaña de vigilancia, de los que 6.000 serán de alimentación y 2.000 de droguería y perfumería, comercializados en los supermercados de El Corte Inglés, Hiperacor y Supercor. El objetivo es que sus precios estén siempre en la media de los rivales (Mercadona, Alcampo y Carrefour), adaptándose así a las nuevas necesidades del cliente.



6.3. DISTRIBUCIÓN

Un aspecto relevante que concierna a la dirección de marketing es la decisión de ubicación del establecimiento. Es así, puesto que la localización del punto de venta influye en cierta manera a la decisión de compra del individuo.

Al igual que los grandes almacenes se integran en zonas urbanas específicas, para el resto de áreas de negocio también se ha tenido en cuenta este aspecto, entre otros, además de adaptarse a las necesidades del mercado.

El Grupo ha apostado por impulsar las **tiendas de proximidad**: Supercor, Opencor y Supercor Exprés. Estas se han convertido en un punto de referencia para la compra de productos de gran consumo y alimentación.

El Grupo de distribución contaba con 203 tiendas de proximidad en toda España a finales de febrero de 2014. Madrid con 67 y Andalucía con 40, son las comunidades autónomas con mayor número de tiendas.

- **Supercor** se ha expandido tras su fusión con Opencor, la cual está desapareciendo. Se ha optado por la reordenación de estas enseñas para optimizar la red comercial y mejorar la rentabilidad.

- **Supercor Expres**, está diseñado lleva una política de precios muy competitiva con un amplio horario comercial de 9:00 a 23:00 horas, adaptada a las necesidades del entorno. El planteamiento y diseño de esta tienda está orientado en la agilidad y rapidez a la hora de realizar la compra.
- **Opencor**, una tienda de conveniencia que estaba ubicada principalmente en zonas urbanas y turísticas. Actualmente se encuentran localizadas en estaciones de servicio de Repsol, denominadas Repsol-Opencor, cuyas acciones se reparten a partes iguales para ambas empresas.

6.3.1. MERCHANDISING

La particularidad de El Corte Inglés es el carácter distribuidor, podemos decir que su canal de distribución es directo puesto que carece de intermediarios, ya que sus productos van directamente de la empresa al mercado, al consumidor final. Por lo que debe tener una buena imagen en el punto de venta, *merchandising*.

Merchandising, es un término inglés que se utiliza para designar el conjunto de actividades llevadas a cabo por los detallistas para estimular la compra del producto en el punto de venta y aumentar su rentabilidad. Incluye la presentación del producto, pruebas, degustaciones, la disposición de las estanterías, la ambientación del local y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta (display, rótulos, carteles, etc.).

Al igual que El Corte Inglés tiene su forma particular en cuanto a la disposición del establecimiento, también lo tiene en la ubicación de sus departamentos.

En cuanto al supermercado que estamos analizando, se utilizan técnicas para buscar una imagen de calidad, con clientes de capacidad económica media-alta mediante la presentación de sus productos.

Por ejemplo, en la forma de colocar los estantes, con productos perfectamente alineados, ordenados en amplios pasillos y ubicados por categorías y no necesariamente por precios.

Todo esto influye en el recorrido que deben efectuar los clientes del supermercado, además de las percepciones, el comportamiento de los compradores y en las ventas realizadas.



6.4. COMUNICACIÓN:

La calidad del producto es necesaria para mantener al cliente, pero no es suficiente para atraer nuevos compradores. También ha de darse a conocer al mercado la existencia del producto y los beneficios que este reporta al consumidor. Es decir, debe promocionarse. La promoción es fundamentalmente comunicación.

Comunicación se puede definir como: *el proceso de transmisión de información que pone en contacto al emisor con el receptor al que difunde un mensaje, mediante la utilización de un código y en un contexto, conocido por ambos, y transferido a través de un canal que lo conduce.*

En este sentido, para una empresa como El Corte Inglés, es muy importante además, saber qué decir, a quién y con qué frecuencia. Debe dar a conocer al cliente potencial cada uno de sus productos y servicios además de la distinción entre ellos. Por tanto el Grupo utiliza diferentes formas de comunicación:

- En función del público objetivo, mantiene una **comunicación interna**, otorgando valor como instrumento de gestión, destinada al propio personal, accionistas, asociados y proveedores del Grupo. Con el objetivo de informar, lograr un clima de integración, incrementar la productividad, la motivación, satisfacción y sentido de pertenencia a la empresa

Además hace hincapié en la **comunicación externa**, ya que es de gran importancia para la reputación corporativa del Grupo. Se trata de aquella información destinada a los consumidores, prescriptores, grupos de interés, prensa, etc. Persiguiendo inducir y persuadir a los consumidores hacia la compra, y la fidelización de los mismos.

Con la aplicación de estos dos tipos de comunicación, El Corte Inglés forma la comunicación global de la empresa, por lo desarrolla todas las acciones al unísono, siendo coherente con la información emitida en la mayor medida de lo posible. De esta manera contribuye a la formación y mejora de la imagen de la institución a largo plazo: Comunicación corporativa.

- En función de la forma de establecer contacto, el Grupo utiliza la **comunicación masiva**, ya que la publicidad es su principal medio de comunicación. A través de ella consigue relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores utilizando los medios masivos (*mass-media*).

El Corte Inglés destinó 10.461,3 millones de euros del total de sus ventas en 2013 como presupuesto para sus campañas publicitarias (segunda empresa española con mayor gasto publicitario). Esto les permite llevar a cabo unas 4000 promociones al año. De esta manera proporciona una gran notoriedad de la marca a través de medios masivos (televisión, radio, prensa, internet y cine exterior).

Esta empresa creó su propio departamento, llamado "*promoción punto de venta*", con el objetivo de trabajar en su publicidad y productos, consiguiendo un mejor clima promocional, e incrementando de este modo las ventas de sus productos. Otra misión de este departamento es realizar estudios de mercado de los que se sirven para conocer perfectamente la demanda.

Uno de los medios que usan es la Tarjeta de El Corte Inglés, que como hemos visto posibilita, mediante las compras que hace cada persona, conocer los productos más habituales en su compra, y enviarles la propaganda que se considera más adecuada para sus necesidades o preferencias.

Según la época del año, El Corte Inglés basa su estrategia de marketing en dos grandes bloques semestrales: *Primavera–Verano* y *Otoño–Invierno*, cada uno con su propio calendario. Además se le da un trato especial a la "Campaña de Navidad" que es la más importante del año ya que es la de mayor consumo. Dentro de este calendario promocional, se tienen en cuenta el precio, selección del producto y el carácter vertical de los mismos (por la manera en que están organizadas las distintas divisiones) con diferentes campañas, como pueden ser "8 días de oro" o "Semana Fantástica", que suelen repetirse dos veces en verano y otras dos en invierno, y van a marcar la

importancia de las promociones que dependen, en gran parte, de la rentabilidad y de los medios que se tengan y elijan para la publicidad directa.

Una importante característica que se suele repetir en todas las campañas publicitarias de El Corte Inglés, es la anticipación de varios meses a cada acontecimiento o festividad que se celebra. Por ejemplo la campaña navideña a principios de noviembre, o la “Vuelta al cole” (Back-2-School) en julio, cuando los estudiantes acaban de empezar sus vacaciones estivales.

6.4.1. MEDIOS ELEGIDOS POR EL CORTE INGLÉS PARA PROMOCIONARSE

Los principales medios elegidos por El Corte Inglés para promocionarse, son: moppies (publicidad en las paradas de autobús), mailing (catálogos por correo), spots de televisión, catálogos, cuñas de radio, revistas especializadas, prensa escrita, etc. Son los medios utilizados como marketing directo, con los que consigue una respuesta medible y una transacción comercial.

Con estos medios de comunicación, consiguen llegar a un gran público, buscando una respuesta inmediata del cliente potencial, y aunque son los más costosos, suelen ser los más efectivos, ya que causan mayor impacto sobre el consumidor.

Para aumentar el impacto que causan sobre los consumidores, en sus campañas suelen aparecer personajes muy conocidos, como: George Clooney, Sylvester Stallone, Meg Ryan, Esther Cañadas, Nicole Kidman, etc.



El elevado presupuesto que destinan a la publicidad consigue realmente su objetivo, puesto que llega y es recordada por el público. Según un estudio de TNS sobre notoriedad espontánea publicitaria, El Corte Inglés, Carrefour y Lidl son las marcas con más recordadas por los consumidores en 2013. En especial, son recordadas algunos eslóganes típicos de ellos como el de devolverte el dinero si no quedas satisfecho con la compra, algo que los clientes habituales de este centro comercial aseguran que es cierto,

aunque ello suponga encarecer sus productos en un pequeño porcentaje , para ahorrarse las pérdidas que esta política de empresa pueda conllevar.

6.4.2. POSICIONAMIENTO WEB (MARKETING DIGITAL)

La revolución digital, además de la crisis, ha cambiado la forma de comprar de los consumidores. Los precios pasan a un primer plano y las nuevas tecnologías ocupan un lugar importante en el día a día de los compradores.

La práctica totalidad de los supermercados españoles desaprovecha el medio online en su comunicación corporativa de marca y su estrategia de posicionamiento web, según un estudio realizado por la especialista *Internet República*. Ello ha llevado a las grandes cadenas minoristas a reforzar su estrategia en el mercado digital.

Según publica *CincoDías*, El Corte Inglés no es ajeno a estas tendencias y ha puesto en marcha una ofensiva que le permita ganar peso en el mercado digital, con el objetivo de entrar en nuevas formas de comunicación con los clientes ya existentes y de aumentar su base de potenciales consumidores. Tres son las patas de esta estrategia: comercio electrónico, redes sociales y contenidos digitales.

En **comercio electrónico**, la empresa es donde más tiempo lleva presente, a través de la web. Cabe destacar el aumento de un 60% de sus ventas en la tienda online durante la campaña de Navidad, se ha duplicado el número de pedidos respecto a los del año anterior.

Por otro lado, la compañía se plantea abrir la tienda virtual a otros países, además de España y Portugal.

El Grupo también se ha volcado en el *marketing móvil*, donde cuenta con al menos cinco aplicaciones. La principal, una específica para supermercado, una de eBooks, otra de vídeos interactivos y otra más concreta del centro madrileño de Castellana. Esta es una gran vía de crecimiento para las empresas de distribución.



"El hábito de usar una aplicación en la tienda, o bien acudir a la tienda y comprar luego a través del móvil son dos grandes tendencias en el sector", señalan expertos de la industria.

En **redes sociales**, la compañía reconoce los esfuerzos para mejorar su posicionamiento y ganar peso en otros públicos. Ha reforzado su presencia a través de la creación de dos nuevos perfiles en la red social *Twitter*: @elcorteingles y @elcorteinglesac. De esta manera ofrece un nuevo canal de comunicación para informar de las últimas novedades así como atender las consultas y dudas de sus clientes. Este lanzamiento coincide asimismo con la llegada de El Corte Inglés al millón de fans en Facebook, donde se pretende ofrecer al usuario un servicio de atención personalizada e inmediata, así como ventajas promocionales y, en algunas ocasiones, exclusivas.

En **contenidos digitales** también se ha mostrado muy activo. Los acuerdos recientes con Spotify (alianza para vender tarjetas de suscripción al servicio de música en streaming), Filmotech (creación de un gran videoclub online) y la web bodaymas son algunos ejemplos de búsqueda de nuevos negocios.

El Corte Inglés comenzó en 2014 a vender artículos en Europa a través de su nueva tienda online (elcorteingles.eu), con el objetivo de dar a conocer la marca fuera de España. El gigante de la distribución comercializa en dicha plataforma, íntegramente en inglés, artículos de moda, complementos, artículos para el hogar, deporte y productos ‘gourmet’, lo que le permite aumentar su negocio en el exterior.

La confianza del consumidor disminuye en este sentido, puesto que la imagen de marca offline y el estilo utilizado en Social Media no concuerdan. La mayoría se limita transmitir información corporativa y pocas marcas dan un paso para interactuar con sus usuarios.

7. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: POSICIONAMIENTO DE SUPERCOR (JAÉN)

El análisis de posicionamiento se ha centrado en el área donde la empresa es más competitiva, el supermercado: **Supercor**. Se ha llevado a cabo un estudio de mercado que se basa en las respuestas obtenidas de una encuesta personal realizada a una muestra de 41 personas de la población de Jaén.



7.1. METODOLOGÍA

Nuestro objetivo es conocer el posicionamiento y la imagen del supermercado respecto a la competencia para un posible reposicionamiento o mejora imagen. Además esta información será útil para conocer mejor el comportamiento del consumidor. Para ello se va a investigar los factores que tienen en cuenta los ciudadanos a la hora de elegir el supermercado donde realizar la compra: opiniones, actitudes, preferencias, etc. Así podremos comparar estos aspectos con los de los principales competidores.



Se trata de una investigación cualitativa dada la naturaleza de nuestro objetivo, por lo que el análisis es subjetivo. Es un estudio descriptivo basado en una muestra pequeña y se interesa fundamentalmente por el conocimiento integral del fenómeno.

CUESTIONARIOS

Para establecer las preguntas del cuestionario nos hemos basado en varios criterios diferentes:

- Notoriedad y grado de conocimiento de la marca, de esta manera conoceremos el *top of mind* del sector que estamos analizando. Además de conocer la cantidad de información que tienen los clientes acerca de cada uno de ellos.
- Valoración e importancia de los atributos, donde se recaba información para conocer qué atributos se tienen en cuenta a la hora de elegir el supermercado donde realizar la compra y qué importancia le dan a cada uno de ellos. A partir de ahí, podremos representar en un mapa de posicionamiento a nuestro supermercado a analizar su posición respecto a sus competidores.
- Fidelidad de la marca, de esta manera podremos medir otros indicadores como el compromiso o su disposición para conocer así si la población es fiel a su supermercado habitual, el nivel de lealtad del cliente y en qué medida puede influir ciertos factores a que éste cambie de supermercado.

El cuestionario es de tipo semiestructurado, ya que por medio de preguntas cerradas, se pretende que el encuestador guíe y oriente al encuestado de forma exhaustiva en las

diferentes respuestas posibles y orden de las preguntas, sin haber demasiada pérdida de tiempo.

TRABAJO DE CAMPO: RECOGIDA DE DATOS

La **encuesta** elegida es de tipo personal, es la más flexible ya que pueden aclararse dudas y superar imprevistos, además es fiable (se tiene certeza de quién contesta) y permite recoger todo tipo de comportamientos y actitudes del encuestado.

Se ha intentado seleccionar a individuos de edades comprendidas entre 18 y 60 años ya que es donde se pueden encontrar los consumidores potenciales, además podremos analizar y comparar los diferentes perfiles. En cuanto al sexo, no ha sido un factor relevante puesto que se ha tratado de forma indiscriminada tanto a hombres como a mujeres.

Los usuarios comprendidos entre 18 y 25 años son estudiantes, cuyos datos fueron recogidos en su mayor parte en la Universidad de Jaén. Han sido además los más fáciles de encontrar y en los que tenía mayor interés para conocer cómo es percibida la imagen del supermercado (Supercor) en la población más joven.

Por otro lado, se han realizado encuestas en lugares cercanos a supermercados para conseguir información así de la población objetivo, que son aquellas personas que realizan la compra dentro del ámbito familiar.

Teniendo en cuenta la dificultad que supone realizar encuestas a pie de calle hoy en día, ya que además de la desconfianza de las personas por miedo a timos o estafas, es difícil encontrar alguien quién dedique su tiempo en contestar a ellas sin ofrecerle nada a cambio, nos hemos dirigido a lugares donde la gente no estaba en movimiento y no iban con prisas, como son paradas de autobuses de la zona.

Hemos elegido diferentes tramos horarios para obtener así variedad de usuarios con diferentes perfiles. Las encuestas se han realizado en la semana del 20 al 27 del mes de enero de 2015, obteniendo mayores resultados en el fin de semana, ya que es cuando la mayoría de la gente suele realizar la compra.

Para realizar el trabajo de campo, he contado con la colaboración de tres amigos, por lo que nos ha sido más fácil ya que nos hemos organizado el trabajo y distribuido para recoger información por distintas zonas de la ciudad.

INCIDENCIAS PRODUCIDAS EN LA RECOGIDA DE DATOS

Muchas personas se han mostrado reacias a realizar el cuestionario o se han echado atrás mientras lo realizaban, concretamente al ver los apartados de la pregunta número 8, la cual fue imposible eliminar o modificar previamente ya que nos ofrecía información necesaria para realizar el mapa de posicionamiento del supermercado según los atributos que pretendíamos evaluar.

7.2. DESCRIPCION DEL PROCESO DE TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para la selección del perfil del encuestado hemos llevado a cabo una primera selección visual, para asegurarnos que encaja con el perfil de edad que estamos buscando, posteriormente hemos preguntado a los encuestados si eran ellos mismos quienes realizaban la compra de su hogar para tener así mayor efectividad. En caso afirmativo hemos procedido a realizar la encuesta, y en caso negativo lo hemos sumado al número de consumidores no específicos.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

En un principio fijamos como objetivo una muestra de 50 personas como consumidores efectivos. Aunque no se ha conseguido, detallamos a continuación el tamaño determinado finalmente:

- Tamaño de la muestra: 80
- Consumidores efectivos: 41
- Proporción de consumidores: 51,25 %

Los consumidores efectivos son los individuos que respondieron afirmativo a la pregunta inicial de si realizaban ellos la compra para su hogar, y por tanto a los que se les realizó la encuesta.

ESTIMADORES

Los datos obtenidos en la encuesta fueron inspeccionados a fin de comprobar que los cuestionarios estuvieran suficientemente contestados y que fueran consistentes las respuestas dadas. Posteriormente, se procede a la codificación, transformación de las respuestas en códigos numéricos, para que pueda efectuarse el tratamiento estadístico

de los datos. El programa utilizado ha sido Excel, y a partir de éstos, su representación en gráficas, que veremos más adelante.

A continuación mostramos las técnicas de muestreo que han sido utilizadas para el cálculo de los datos estadísticos:

- Los datos grabados serán objeto de una **tabulación**, en este caso **simple** puesto que implica el conteo de una sola variable.
- La **moda** es el valor con mayor frecuencia absoluta en una distribución de

datos. Su fórmula es:

$$Mo = L_i + \frac{f_{i+1}}{f_{i-1} + f_{i+1}} \cdot a_i$$

Dicha unidad estadística la hemos utilizado para detallar cual es la respuesta que más se repite en los encuestados, es decir, la más frecuente.

- El **promedio** es un valor típico o representativo de un conjunto de datos. Entre los distintos tipos de promedios, hemos utilizado la Media Aritmética. Esta se define, como el valor obtenido al sumar todos los datos y dividir el resultado entre el número total de datos. La fórmula utilizada es:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{N}$$

- Por último, hemos utilizado las **Frecuencia absoluta**, como medida para indicar el número de repeticiones del suceso periódico en la unidad de tiempo.

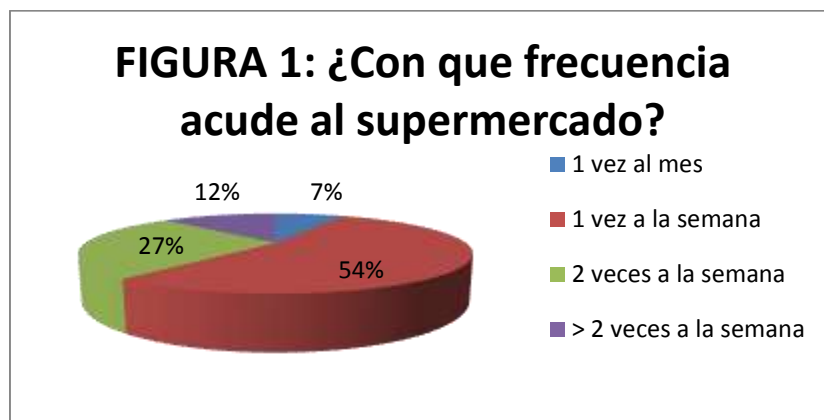
Su fórmula es: $Fr = (\text{Número de variable a tratar} / N^\circ \text{ cuestionarios}) \cdot 100$

7.3. PRINCIPALES RESULTADOS Y SU INTERPRETACIÓN

A continuación, se procede a detallar los principales resultados obtenidos en las encuestas realizadas. Cada apartado se corresponde con las preguntas del cuestionario que se adjunta en el Anexo I de este documento:

1. Como podemos observar en la figura 1, la frecuencia con la que acuden al supermercado los consumidores es de **una vez a la semana**, ya que el **54%** de los encuestados han elegido dicha opción. Seguido de un 27% con aquellos que realizan la compra dos veces a la semana, tratándose la mayor parte de los jóvenes encuestados de entre 18 y 25 años. Ya que estos son estudiantes y normalmente realizan la compra de improvisto o por ocasión, han contestado que acuden dos o

más veces a la semana. En cambio para usuarios de 36 a 50 años y mayores de 50 años en su mayoría acuden una vez a la semana, se trata de consumidores más racionales.



Fuente: Elaboración propia

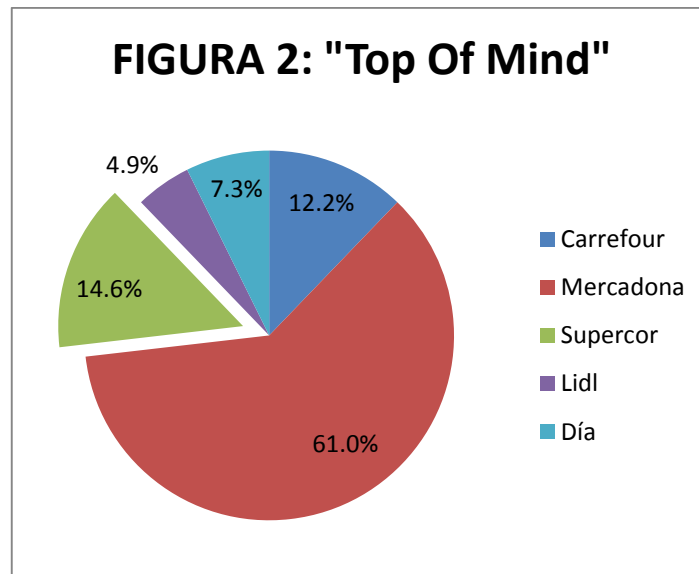
2. Como vemos en la figura 2, la marca de supermercado que se posiciona en primer lugar en la mente de los consumidores independientemente de la edad ha sido **Mercadona** con un total de **61%**.

En cuanto al 14,6% que representa Supercor, destacar que la mitad, es decir el 7,3%, de los encuestados nombraron al supermercado en sí. La otra mitad dijeron el nombre de *El Corte Inglés*.

Durante la encuesta muchos de ellos planteaban la misma duda, y es que desconocen si el supermercado situado en el mismo centro comercial de El Corte Inglés se concibe con el mismo nombre de Supercor. Y no es así, ya que a éste se le llama *Supermercado El Corte Inglés* y tiene además distinto logotipo.

SUPERMERCADO

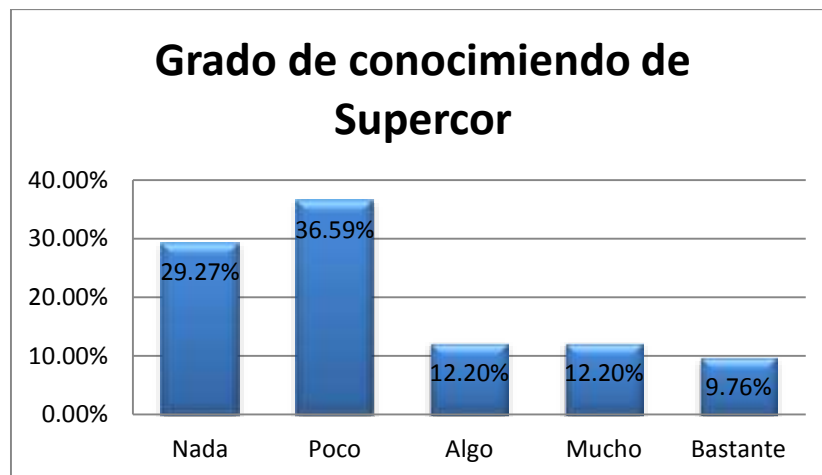
Aunque ambos pertenecen a la misma cadena y ofrecen los mismos servicios, tienen nombre distinto, es algo que crea confusión en los consumidores, pudiéndose tratar de una estrategia por parte de la empresa para diferenciar ambos supermercados.



Fuente: Elaboración propia

3. En la siguiente figura podemos comprobar que el grado de conocimiento de la población del supermercado que estamos analizando es **poco o nada**. Respecto a los supermercados estudiados, Supercor es el menos conocido seguido de Lidl.

Si tenemos en cuenta los segmentos por edad, las personas que indicaron un mayor grado de conocimiento de Supercor son los de grupo de 36 a 50 años, además son aquellas que lo nombraron en la pregunta número dos.



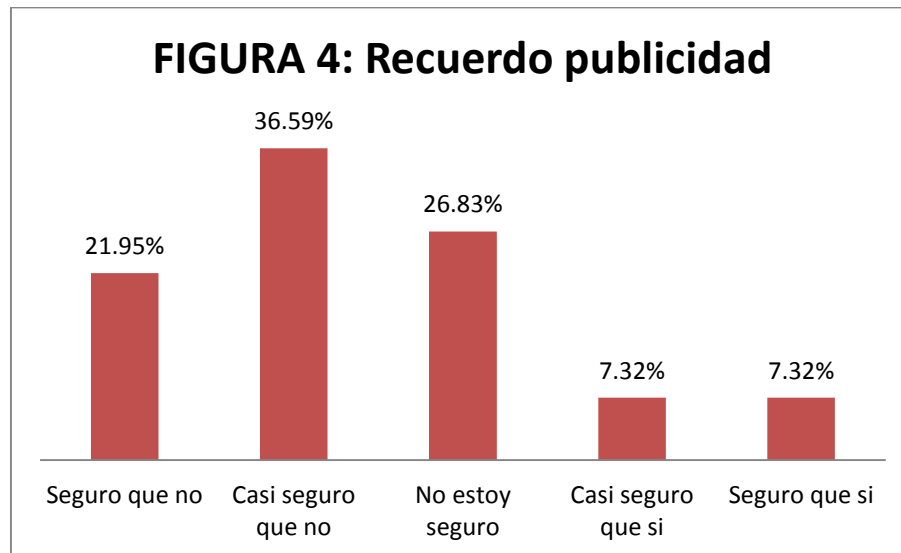
Fuente: Elaboración propia

4. Respecto a la pregunta sobre el conocimiento de la **marca de fabricante** de los supermercados, los datos son muy similares, ya que si tienen poco conocimiento de los establecimientos Supercor, o Lidl, de sus marcas de fabricante aún sigue siendo escaso.

Lidera Mercadona en cuanto a conocimiento de la población de su establecimiento y marca de fabricante (*Hacendado, Deliplus, Bosque Verde, o Compi*), seguido de Carrefour, quedando muy por encima de Supercor (*El Corte Inglés o Aliada*).

5. Para medir la efectividad y notoriedad **publicitaria** de forma espontánea del supermercado a través de los distintos medios hemos realizado la siguiente pregunta, cuyos resultados muestran que la población estudiada está **casi segura de que no recuerda la publicidad de Supercor en un 36.59%**.

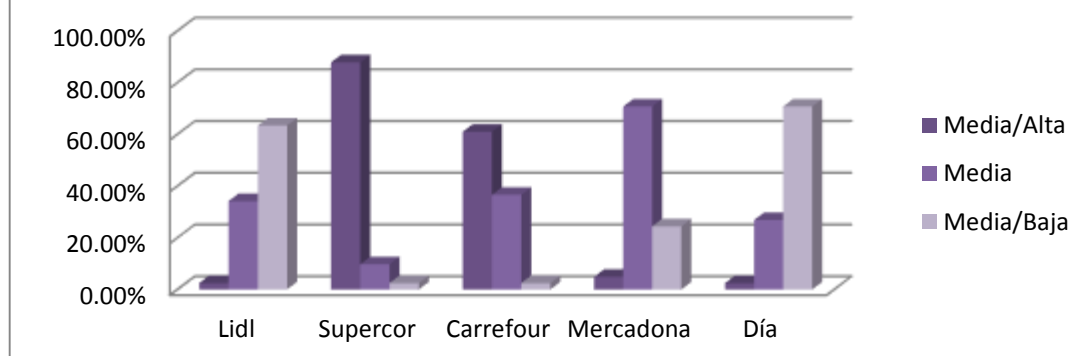
Aun así, comparando con el resultado de los demás supermercados, Supercor no es el único por el que los encuestados no muestran demasiado recuerdo publicitario, exceptuando Lidl o Carrefour.



Fuente: Elaboración propia

6. En la figura 5 podemos ver la **imagen socioeconómica** que tiene la población para cada uno de los supermercados estudiados. Podemos comprobar el notable porcentaje de **87,8%** que tiene Supercor como supermercado para una clase **Media/Alta**, es decir, sigue siendo percibido como un supermercado caro. Al igual ocurre con Carrefour, aunque no con un porcentaje tan alto.

Figura 5: Imagen socioeconómica de los supermercados



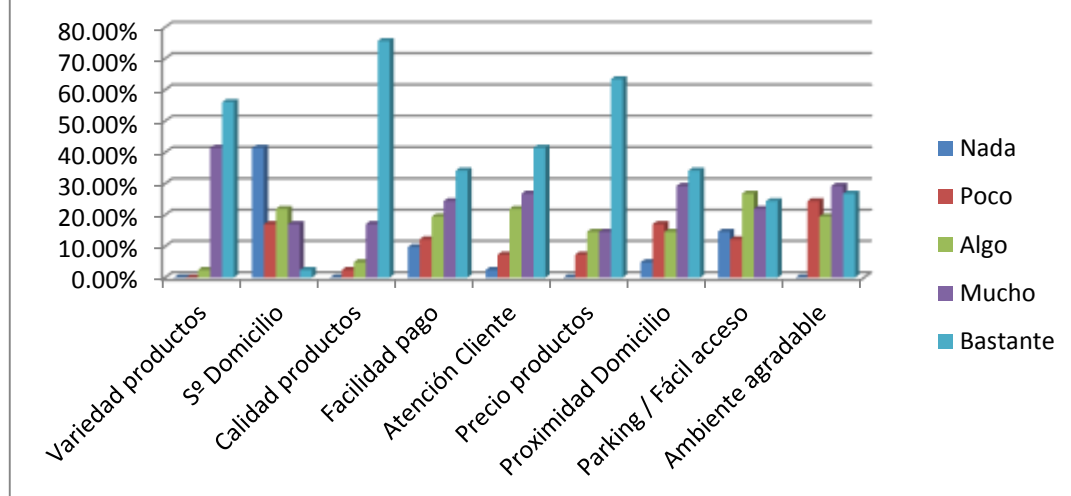
Fuente: Elaboración propia

7. En esta pregunta de respuesta múltiple pretendemos obtener información sobre la **importancia** que supone cada uno de los siguientes **atributos** para los consumidores a la hora de ir a un supermercado.

Destacan la **calidad**, el **precio** y la **variedad** de los productos del supermercado, ya que los individuos los consideran atributos bastante importantes. Seguido de la atención al cliente y la facilidad de pago.

En cambio podemos ver que atributos como el servicio a domicilio no tiene tanta importancia para la mayor parte de la población ya que este es utilizado en casos especiales. O por ejemplo el parking, cuyas características son similares para cada uno de los supermercados.

FIGURA 6: Importancia de atributos



Fuente: Elaboración propia

8. En la pregunta número 8, hemos dividido en apartados a cada uno de los atributos para obtener así una valoración de estos para cada supermercado. De esta manera podemos realizar un **mapa de posicionamiento** mediante un programa de marketing (MARK) para hacer una comparación de Supercor con cada uno de sus competidores en la mente del consumidor de forma gráfica en función de varios criterios.



El programa utilizado nos permite determinar la posición relativa en unos ejes de coordenadas de las diferentes marcas de supermercados en este caso, que se evalúan por nueve atributos o características. Para determinar la posición de cada marca, el supermercado utiliza la técnica del análisis factorial de correspondencias. Se determinan los ejes o dimensiones principales que explican en mayor medida las diferencias producidas en la valoración de los supermercados.

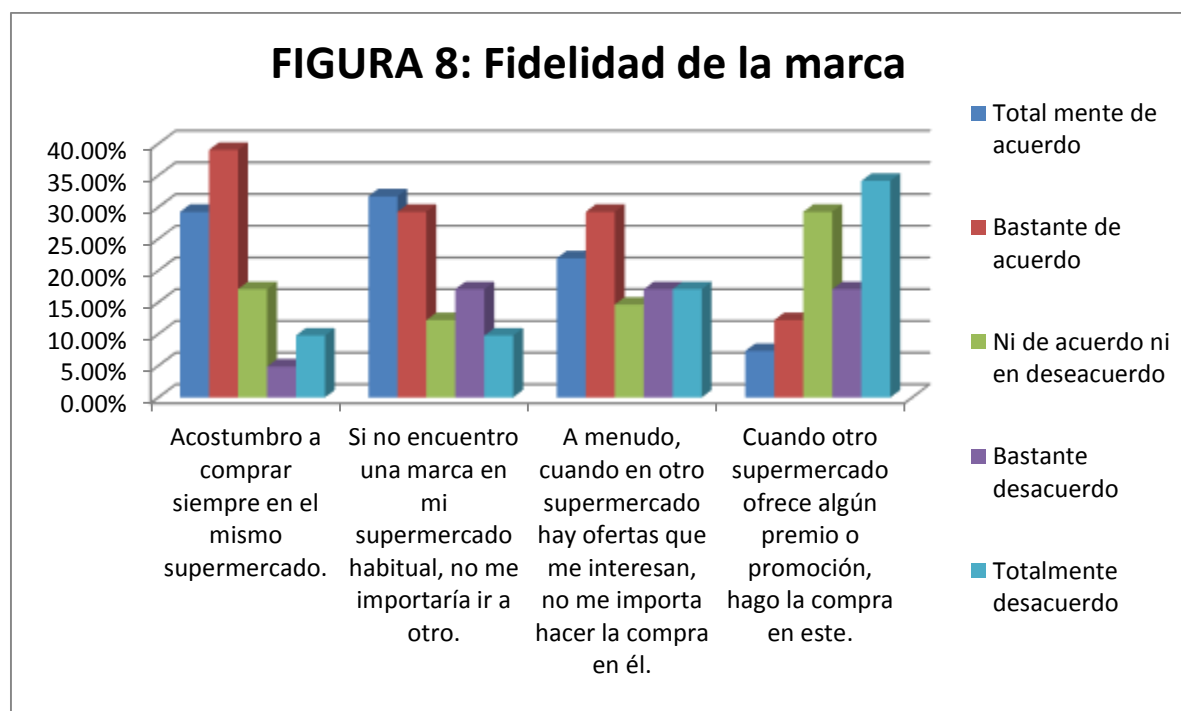
Como puede comprobarse por los resultados obtenidos, los consumidores de Supercor destacan sobre los demás supermercados, el atributo de *Servicio a domicilio*,

seguido de *Atención al cliente* y un *Ambiente agradable*. Además de una buena *Calidad de los productos de su marca de fabricante*.

Los atributos peor valorados para Supercor, son la *Proximidad al domicilio* del consumidor y el *Precio de los productos de su marca de fabricante*. Como hemos visto en la figura 5, la imagen de Supercor es percibida como uno de los supermercados más caros. En cuanto a la proximidad, en este caso, el establecimiento de Supercor está situado en la Avenida de Andalucía de la ciudad de Jaén. Una ubicación que solo resulta cercana al domicilio de una pequeña parte de la población.

9. Por último pretendemos conocer la **fidelidad de los consumidores** de la ciudad hacia su supermercado habitual. Como podemos ver en la figura 8, la mayoría de los individuos están bastante de acuerdo en cuanto a la afirmación de que están acostumbrados a comprar siempre en el mismo supermercado.

Además según el estudio, conforme avanza la edad, los consumidores se muestran más fieles, ya que a las afirmaciones de realizar la compra en otro supermercado diferente en caso de ofertas interesantes o algún premio o promoción, estos se muestran en desacuerdo. A diferencia de los más jóvenes que en caso de ofertas o promociones no le importaría acudir a otro supermercado, se muestran menos leales a la marca.



Fuente: Elaboración propia

Debe recordarse que las conclusiones derivadas de la investigación realizada en este trabajo se refieren a un momento determinado del tiempo (en el que se realizaron las encuestas) y a un contexto competitivo determinado (el definido por las marcas seleccionadas para el estudio).

Además, la investigación se ha limitado geográficamente al ámbito de la ciudad de Jaén, por lo que sus resultados no pueden generalizarse a otros ámbitos más amplios para dichas marcas.

8. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

Podemos decir que la **imagen** no es algo absoluto, sino que tiene sus diferencias según el público que enfoque a la organización, la opinión de los clientes puede ser muy diferente de la imagen que tienen los proveedores y a su vez los trabajadores de la propia entidad tienen criterios, los cuales no son exactamente iguales.

Con el análisis de la imagen de El Corte Inglés tenemos información suficiente con la que podemos afirmar la importancia significativa que supone el **posicionamiento** de la empresa, entre otras, para la lealtad de sus clientes, como resultado del valor percibido, la confianza y el vínculo generado con estos. Este efecto significativo del posicionamiento se demuestra asimismo por la preocupación de la empresa del entorno social y medioambiental.

Haciendo referencia a la Responsabilidad Social Corporativa, queda constatado el modelo de negocio de la empresa el cual está sustentado en dos ejes, como son la innovación en cada una de sus áreas de actividad y la constante adaptación a las nuevas necesidades de la sociedad. Para ello, la empresa mantiene una política de comunicación fluida y continua con el cliente.

En cuanto al estudio de la imagen estratégica, podemos decir que especialmente se basa en una política de fidelización, persiguiendo una estrategia competitiva de diferenciación. Esto no quiere decir que no haya utilizado otras estrategias para cada uno de sus formatos comerciales, ya que cada una se dirige a la demanda de un segmento de mercado diferente.

En el caso del supermercado, hemos visto un claro ejemplo de estrategia basada en precios, cuyo objetivo era competir con otros grupos como Carrefour y Mercadona. Además con la crisis, dicha estrategia se ha expandido a otras áreas del Grupo con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades del cliente.

No obstante, como hemos comprobado con el estudio de investigación realizado, la imagen percibida de Supercor en los jóvenes encuestados, es de un supermercado caro, por lo que la estrategia de abarcar a un público más joven aún no ha sido totalmente efectiva. Claramente el problema de El Corte Inglés es que no conecta con el público más joven, ya que le resulta difícil adaptarse a los nuevos usuarios como lo hacen otros comercios que llevan menos tiempo en el mercado y tienen esta capacidad. En este sentido, la realidad es peor que la imagen.

Por otro lado, podemos destacar el papel significativo que representa la publicidad, el patrocinio y mecenazgo en cuanto a comunicación para una empresa de tales características, y que además ha sido clave para su éxito.

Hay que añadir que El Corte Inglés mantiene una relación permanente, inmediata e interactiva con el cliente, y ha estado al día en cuanto a comunicación a través de redes sociales, plataformas como Twitter, Facebook o Youtube. En cambio, a pesar de su notable mejora en los últimos años en cuanto al comercio electrónico, aún le queda mucho camino por recorrer en cuanto a reconocimiento internacional.

9. BIBLIOGRAFÍA

Santesmases Mestre, M. (2007): *Marketing: Conceptos y estrategias*. Pirámide. 5ª Edición.

Abascal Fernández, E.; Grande Esteban, I. (1994): *Aplicaciones de Investigación Comercial*. ESIC Editorial.

Miquel, S.; Bigné, E.; Lèvy, J-P.; Cuenca, A.C.; Miquel, M.J. (1997); *Investigación de mercados*. Mc Graw Hill.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J. E. (2007); *“La dirección estratégica de la empresa”*. Thomson-Civitas. 4ª Edición.

Sánchez, M. P. (2010): *“Comunicación y atención al cliente”*. Editorial Editex.

Esteban Talaya, A. (2006): *“Principios de Marketing”*. ESIC Editorial.

Lambin, J. (2003): *“Marketing estratégico”*. ESIC Editorial.

Web IEDGE. <http://www.iedge.eu/>

Cinco Días, (27 enero de 2015) *“El Corte Inglés acelera la ofensiva digital para ampliar su base de clientes”*.

El Corte Inglés: <http://www.elcorteingles.es/>

El Corte Inglés, Información Corporativa:

<http://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/index.jsp>

Informe anual de actividad 2013 de El Corte Inglés:

http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/ECI/recursos/doc/Datos_Economicos/Memorias/2013/Espanol/638750718_2982014165313.pdf

Mercasa. <http://www.mercasa.es/>

Muñoz P. A.: *“Estrategias de posicionamiento en las empresas de distribución comercial”*:

http://www.mercasa.es/files/multimedios/1304926403_DYC_1993_10_46_57.pdf

Blogspot (20 noviembre 2012): *“El apasionante mundo de la empresa, Estrategia, Marketing, Finanzas, Contabilidad...”*

Cinco días. www.cincodias.com

Diario Jaén. www.diariojaen.es

Diario Expansión. <http://www.expansion.com/>

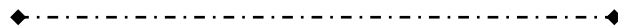
Web Marketing Directo. <http://www.marketingdirecto.com/>

Web de las empresas competidoras:

- <http://www.carrefour.es/>
- <http://www.dia.es/>
- <http://www.lidl.es/es/index.htm>
- <https://www.mercadona.es/ns/index.php>

10. ANEXOS

- **Modelo de cuestionario**
- **Datos utilizados para realizar la gráfica de posicionamiento.**



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas.

Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Área de Conocimiento: Comercialización e Investigación de Mercados

Alumno: Adrián Domingo Hidalgo Cortés

Fecha: Febrero de 2015

