
Modaes

Empresa

Todos los secretos de cómo se vende en El Corte Inglés

Pilar Riaño
11 abr 2012 - 05:00

Más de 394 millones. Esta es la cifra de visitantes que recibieron los grandes almacenes de **El Corte Inglés** en 2010, sin tener en cuenta conceptos donde no se vende moda (como Hipercor, Opencor, Supercor y Bricor) o las tiendas a pie de calle de **Sfera**. Si el grupo posee 81 complejos entre España y Portugal, cada centro recibe una media de 4,8 millones de visitas al año. Para cualquier marca, este volumen de visitantes resulta más que apetecible. Estar en **El Corte Inglés** ha sido históricamente y continúa siendo una de las mejores plataformas de entrada en el mercado español.

Los orígenes de **El Corte Inglés** (el único grupo de grandes almacenes de España y el tercero a nivel internacional por volumen de facturación) se encuentran en la moda. La compañía presidida actualmente por **Isidoro Álvarez** comenzó su andadura como una pequeña tienda en la calle Preciados de Madrid dedicada a la sastrería y a la confección para niños.

Hoy en día, la moda es todavía uno de los principales motores de este gigante de la distribución, cuyas ventas se situaron en 2010 en 16.413 millones de euros. Según fuentes cercanas a la empresa, más de un tercio del negocio de **El Corte Inglés** procede de la moda, un sector que es importante para la compañía no sólo por su volumen de ventas, sino también porque es el mejor generador de imagen y un imán para los consumidores.

Para una marca de tamaño medio que combine las tiendas a pie de calle con la presencia en grandes almacenes, las ventas que realiza en **El Corte Inglés** pueden llegar a representar el 30% del total de la facturación anual. Sin tener en cuenta los beneficios en imagen y posicionamiento que representa estar en un complejo prime (ubicado en Madrid o Barcelona, por ejemplo) del grupo.

El Corte Inglés necesita a las marcas y, a su vez, las marcas necesitan a **El Corte Inglés**. Se trata de una relación de doble sentido en que la posición de dominante ha ido variando con los años. ¿Cómo se vende hoy en día en **El Corte Inglés**? ¿Puede una

Modaes

marca renunciar a estar presente en sus grandes almacenes? ¿Qué estrategias está implantando el grupo y qué impacto tienen en las firmas de moda?

Primeros cambios

La llegada de la crisis hizo que los cimientos de **El Corte Inglés** se tambalearan. En el ejercicio 2008 (concluido en febrero de 2009), la cifra de negocio del grupo de grandes almacenes se redujo un 3,5% respecto a la de 2007, hasta 17.362 millones de euros. Pero el mayor impacto se reflejó en el beneficio neto de la compañía, que cayó un 47% y se situó en 382 millones de euros.

Todas las alarmas saltaron en la compañía y en el sector, que veía flaquear a un gigante que, hasta aquel momento, parecía intocable. **El Corte Inglés** comenzaba a perder ventas y no lograba renovar su público, afectado por la competencia de grupos de distribución especializados en moda que, como **Inditex**, que habían captado a los consumidores más jóvenes. Por otro lado, los márgenes de la compañía se resentían como consecuencia de la estrategia de descuentos y promociones, implantada en el sector por los mismos grupos que competían por el público más joven.

¿Qué hacer? La apuesta por las marcas más novedosas y la búsqueda de fórmulas con menor riesgo y mayor margen ha sido la estrategia implantada por la compañía desde el inicio de la crisis económica. Poco a poco, **El Corte Inglés** ha ido incrementando su vinculación con la moda, lo que ha supuesto un cambio en su estrategia, tradicionalmente orientada a producto.

Tal y como explica un ex directivo de **El Corte Inglés**, antes el peso de las decisiones recaía en el departamento de compras y, el resto, le apoyaba. “**El Corte Inglés** ha tenido siempre una filosofía de producto, no de marketing: este es el producto, ahora toca venderlo”, sostiene, a la vez que añade que la compañía está tomando cada vez más una orientación hacia el mercado, buscando firmas que reclaman los clientes.

“**El Corte Inglés** quiere ser destino natural de todo cliente que quiere marcas y para eso están haciendo un buen trabajo de negociación con toda aquella marca con imagen, a la que ellos ven dentro de **El Corte Inglés** y que tiene una mínima presencia en el mercado multimarca y monomarca”, sostiene el director de expansión de una cadena de gran distribución.

Como consecuencia de este cambio de estrategia, la manera que tienen las marcas de llegar a **El Corte Inglés** también está mutando. Si hasta hace unos años eran las firmas las que se acercaban al grupo de grandes almacenes, ahora es la propia

Modaes

compañía la que selecciona a las marcas que cree que pueden dar mejores resultados y que más se adaptan a los nuevos consumidores. Este hecho ha implicado la renovación de parte de la plantilla con el fichaje de profesionales jóvenes.

A pesar de ello, tal y como explican fuentes del sector, **El Corte Inglés** no suele realizar jugadas arriesgadas y apuesta por las marcas cuando ya cuentan con penetración en el mercado español, con excepciones en firmas como **Coach**, cuya notoriedad en Estados Unidos aseguraba un volumen de ventas interesante. “Con marcas como **UGG** o **Hunter**, por ejemplo, han llegado tarde –sostiene un representante de firmas internacionales–; no han entrado en **El Corte Inglés** hasta que se han popularizado y, ahora, el público que las usa es menos *trendy*”.

Fórmulas

Tradicionalmente han existido tres fórmulas para comenzar a vender en **El Corte Inglés**, por las que a mayor riesgo asumido por la marca menores ingresos tiene el grupo de grandes almacenes y viceversa. En primer lugar aparece la compra en firme, con la que la compañía funciona igual que una tienda multimarca, pero con un volumen que le otorga mayor poder de negociación.

En segundo lugar, se encuentran los *corners* o espacios dentro de **El Corte Inglés** gestionados por el propio grupo, de manera que el stock pertenece a **El Corte Inglés**, como sucede en el primer caso. Y, en tercer lugar, los *corners* que pertenecen a las propias marcas, en cuya gestión **El Corte Inglés** no interviene.

Esta tercera vía es por la que hoy está apostando el grupo, imitando las políticas comerciales que se están llevando a cabo a pie de calle. Se trata de una fórmula más segura para **El Corte Inglés**: se reducen los gastos al mínimo y, si se selecciona bien a la marca, las ventas están aseguradas mediante comisiones.

En los últimos años, **El Corte Inglés** ha ido renegociando todos los acuerdos que tenía con las marcas para pasarlos a explotación directa, como se denomina a los *corners* gestionados por las marcas. “En el caso de los *corners* en los que la marca no pone personal ni stock, la comisión suele ser superior, pero habitualmente se trata de ubicaciones peores o más pequeñas y las grandes firmas no suelen aceptar estar condiciones, de manera que el acuerdo termina siendo de concesión”, afirman fuentes del sector.

“Las marcas acostumbran a entrar en régimen de concesión porque **El Corte Inglés** quiere que el personal, el stock o la inversión sean a cargo de cada marca –explica el

Modaes

propietario de una firma que vende en **El Corte Inglés**; ellos ofrecen el tráfico de gente y, a cambio, se llevan unas comisiones que pueden rondar entre el 30% y el 40% del total de las ventas”.

Gastos y comisiones

¿A qué tipo de acuerdos llegan las marcas con **El Corte Inglés** y cuáles son las variables que intervienen en la negociación? Tomemos el ejemplo de una enseña de moda joven con presencia en diez centros de **El Corte Inglés**.

Tal y como explican desde la empresa, fue el grupo de grandes almacenes el que detectó su penetración en el mercado y les propuso la entrada. “Si pides entrar te aprietan bastante, pero si te buscan ellos tienes margen de negociación”, sostiene su principal directivo.

Del total de las ventas que realiza esta empresa cada mes en **El Corte Inglés**, descontando las devoluciones, el 70% es para la propia marca y el grupo ingresa el 30% restante. La inversión en adecuación del corner, el personal (entre una y dos personas para un espacio de cuarenta metros cuadrados) y el resto de gastos corren a cargo de la marca. El punto de cobro pertenece a **El Corte Inglés**, de manera que las ventas las ingresa el grupo de grandes almacenes y cada mes “puntualmente” liquida a la marca la parte que le corresponde. En el caso de esta marca, **El Corte Inglés** busca una facturación mínima de 400.000 euros anuales, cifra que varía en función de cada enseña.

Como es **El Corte Inglés** el encargado de recaudar las ventas y controla, por tanto, toda la información, en paralelo al punto de cobro del gran almacén las marcas suelen llevar su propio cálculo de las ventas para poder tener control sobre el stock y reponer la mercancía. Uno de los puntos débiles que señalan las marcas en el modelo de corner es la falta de espacio de almacén, ya que para algunas firmas la reposición puede llegar a ser diaria, lo que exige esfuerzos logísticos importantes.

Tomemos otro ejemplo, en este caso de una firma de complementos. El porcentaje que se lleva **El Corte Inglés** del total de la facturación asciende al 35%. Su principal directivo destaca que el mayor gasto de un corner es el personal. “Puedes cubrir todo el horario o sólo una parte, en función de cuándo calcules que son tus horas de máximo tráfico –explica el directivo–; una clienta puede llegar a tu corner y pagar en una caja externa: si estas ventas superan el 15% del total, recibes una penalización”.

Negociar con El Corte Inglés

“No están cerrados a renegociar porcentajes, pero por supuesto depende del volumen

Modaes

de ventas que generes”, afirma el directivo de una enseña de moda. **El Corte Inglés** exige unas comisiones basadas en sus estudios de venta por metro cuadrado y puede establecer en algunos casos unos mínimos garantizados. “Si no se llega a su expectativa suelen subir la comisión, negociar para que la marca cambie de ubicación (en caso de ocupar un corner en zona *prime* de la planta) o bien que salga”, afirman fuentes del sector. “Primero te dan un aviso y después te dicen adiós”, dice un ex directivo de la empresa.

De la ubicación depende en gran medida el volumen de tráfico que recibirá una firma. “Buscan marcas espejo, es decir, marcas que se asemejen a la tuya y en función de eso deciden dónde ubicarte –sostienen desde una enseña que se introdujo en **El Corte Inglés** el año pasado-; los directores de planta tienen mucho peso en las decisiones: ellos pueden pedir la marca y orientar sobre el espacio que debe ocupar”. “¿Presión en el día a día por vender? No hay presión, pero los directores de planta están encima y tienen todos tus datos”, afirman. La clave en las negociaciones es “quién necesita a quién”. Si una marca necesita a **El Corte Inglés** porque está cerrando puntos de venta en la calle y quiere mantener su nivel de ventas con corners en grandes almacenes, tendrá que aceptar un trato menos favorable que una marca internacional nueva, por ejemplo. Un buen ejemplo de ello son las condiciones de entrada que logró **Coach**, que se introdujo en España a través de **El Corte Inglés** como una de las marcas más en boga en Europa.

Tipología de marcas

“**El Corte Inglés** mantiene una estrategia de renovación y mejora continua de su oferta comercial con productos y servicios innovadores y adaptados a las últimas exigencias del mercado”, sostiene la compañía en su última memoria corporativa. “En esta dinámica de innovación, se han desarrollado nuevos proyectos como la apertura de tiendas multimarca dedicadas al ámbito de la moda”, explica la empresa. Se trata de establecimientos dirigidos a un público urbano y que “se interesa por las últimas tendencias del diseño y la moda”, como los situados en la calle Serrano de Madrid y La Rambla de Barcelona.

La imagen de las marcas es fundamental en esta estrategia y en estas tiendas la compañía está arriesgando cada vez más en la selección de las firmas. La francesa **The Kooples** es un buen ejemplo de ello, ya que, a pesar de no contar con gran implantación en el mercado español, se ha incorporado a la oferta del grupo de grandes almacenes gracias a su tirón internacional.

“En el ámbito de moda, donde **El Corte Inglés** cuenta con una oferta de más de 1.000

Modaes

marcas, se han producido importantes novedades como la incorporación de nuevas firmas exclusivas en España entre las que cabe citar algunas como la inglesa **Heimstone**, la americana **Jones New York** o la francesa **Klaya**", explica la compañía en su memoria corporativa de 2010.

La estrategia de comisiones asegura en parte que la imagen de las marcas que se venden en **El Corte Inglés** (tanto en grandes almacenes como en tiendas multimarca) sea elevada. "A las marcas de bajo precio no les compensa porque los costes de entrada y las comisiones que cobra **El Corte Inglés** hace que el proyecto habitualmente no sea viable", sostienen desde un gran grupo de distribución.

De este modo, de momento parece difícil que en España cadenas como **Mango** o **Cortefiel** repitan movimientos como los que han llevado a cabo en Estados Unidos con **JC Penney**, en el caso de la primera, o en Italia con **Coin**, en el caso de la segunda. Por otro lado, desde el sector consideran que "no tendría sentido que marcas como **Mango** o **Blanco** decidieran entrar en **El Corte Inglés**, en muchos casos porque sus clientes ya no compran en grandes almacenes". "La gente más joven no se siente en su ambiente en un gran almacén: se pierde y no se identifica ni con el entorno comercial ni con muchas de las marcas por las que tienen que pasar antes de llegar a sus preferidas", afirman.

Beneficios

Tráfico de público asegurado, sistemas de acompañamiento a la gestión, personal de apoyo y unos gastos de implantación siempre inferiores a los de una tienda a pie de calle son, según un ex directivo de la empresa, los beneficios clave de **El Corte Inglés** para una marca.

El fundador de una firma española de complementos explica, asimismo, que la presencia en **El Corte Inglés** permite, además de asegurar un volumen elevado de ventas, "llegar a ciudades donde no iríamos con tiendas propias o franquicias". El ejecutivo añade otro elemento: su marca está ubicada en la misma planta y en el mismo espacio que otras de mayor nivel. "**El Corte Inglés** puede darte un posicionamiento elevado –sostiene–, es muy importante por las marcas con que te codeas".

Para cualquier firma, entrar en **El Corte Inglés** puede suponer posicionarse en más de setenta puntos de venta en un corto plazo de tiempo. Este volumen implica, sin embargo, que no todos los centros serán prime, ya que **El Corte Inglés** suele negociar que la marca deba aceptar ubicarse en complejos de segundo nivel como

Modaes

compensación a situarse en grandes almacenes principales.

De multimarca a gestor del suelo

¿Hacia dónde se dirige **El Corte Inglés** con esta estrategia en la relación con la moda? “Cada vez más hay menos acuerdos con marcas en los que el stock sea de **El Corte Inglés**, ya que si compran stock tienen que tener equipos de compras que visiten las marcas y además implica un mayor riesgo”, explica un ex directivo de la empresa.

De este modo, **El Corte Inglés** está evolucionando su estrategia hasta convertirse en un gestor de espacio, un movimiento no carente de riesgos para la compañía, algo en lo que coinciden varios ex directivos de la empresa. Podría llegar a considerarse a **El Corte Inglés** como un centro comercial, aunque con una gran diferencia: **El Corte Inglés** centraliza los ingresos y, después, liquida, mientras los centros comerciales cobran a sus inquilinos los diferentes gastos.

Por otro lado, la apuesta por corners asegura comisiones por ventas, porque las marcas tienen una reputación acreditada, por un lado, y porque el propio **El Corte Inglés** exige unas ventas mínimas, por otro. Además, al eliminar el riesgo del stock, **El Corte Inglés** se asegura no tener que recortar sus márgenes (con descuentos y promociones, por ejemplo), un aspecto de su cuenta de resultados que también está cuidando con la apuesta por marcas propias que, además de margen, ofrecen imagen e información sobre el público, un elemento que se ha convertido en indispensable en un mercado tan competitivo como el actual.

EVOLUCIÓN DEL GRUPO DE GRANDES ALMACENES

“Hemos superado la prueba más difícil en el año más difícil”, admitía Isidoro Álvarez, presidente de **El Corte Inglés**, en la junta de accionistas del verano de 2010. De hecho, en el ejercicio 2009, las ventas del grupo de grandes almacenes se redujeron un 5,8%, a pesar de la estrategia de descuentos y promociones puesta en marcha para captar clientes. La llegada de la crisis económica ha sacado a la luz algunas de las carencias de **El Corte Inglés**. Aunque continúa siendo un buen escaparate para las marcas, **El Corte Inglés** se ha enfrentado desde el inicio de la crisis a un retroceso de sus ventas. En 2010 (ejercicio concluido en febrero de 2011), las ventas del grupo se estancaron respecto a 2009, con un incremento de sólo el 0,3%, hasta 16.413,4 millones de euros. Según datos de la Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos (Acotex), los grandes almacenes han perdido cuota de mercado desde 2003, mientras cadenas especializadas, hipermercados y supermercados y outlets han ido en ascenso. La crisis económica ha impactado también en el beneficio de **El Corte Inglés**, que en el ejercicio 2010 se redujo por tercer año consecutivo. La compañía registró una caída del 13,5% en su resultado neto consolidado, que se situó

Modaes

en 319,4 millones de euros. Pero el gran impacto en su beneficio lo vivió a cierre del ejercicio 2008, con un recorte del 47%. La empresa de grandes almacenes ha plantado cara a la coyuntura apostando por modelos de negocio con mayores márgenes y recortando sus gastos.

EL CORTE INGLÉS, EN EL PODIO MUNDIAL

Es el primer grupo europeo de grandes almacenes por volumen de facturación, pero, tras la presentación el pasado agosto de los resultados correspondientes al ejercicio 2010, El Corte Inglés perdió un puesto en el ránking mundial de empresas del sector. La clasificación internacional está liderada por la estadounidense Sears Holding y a continuación figura su compatriota Macy's. Esta segunda compañía adelantó en 2010 a El Corte Inglés al lograr una facturación de 18.860 millones de euros, con un incremento del 6,4% respecto a 2009, mientras el grupo español contrajo sus ventas. Tanto Macy's como El Corte Inglés están centradas en rejuvenecer su público; Macy's ha lanzado iniciativas y marcas encaminadas a captar a la llamada Generación Y. El Corte Inglés se sitúa por delante de grupos como Marks & Spencer (11.354 millones de euros en 2010), John Lewis Partnership (9.570 millones) y Galeries Lafayette (5.471 millones). Por detrás del grupo presidido por Isidoro Álvarez aparecen también gigantes como las estadounidenses Khol's (13.880 millones de euros) y JC Penney Group, con 13.396 millones de euros en 2010. El Corte Inglés es único grupo de grandes almacenes en España, una posición dominante que no existe en Reino Unido, Francia, Italia o Alemania, los cinco mayores mercados de consumo de moda de Europa, junto a España.

EL FRACASO DE SFERA

Antes de darse cuenta de que su batalla estaba totalmente en las marcas, El Corte Inglés probó suerte con la moda rápida. En 2001, el grupo de grandes almacenes lanzó al mercado un nuevo concepto, Sfera, con el que pretendía plantar cara a grupos como Inditex o Mango y competir por el público más joven y más sensibilizado con los precios. El desarrollo de Sfera comenzó a pie de calle y la cadena se hizo con algunos de los locales comprados por El Corte Inglés a Marks & Spencer cuando el grupo británico se retiró del mercado español. La batalla resultó dura y El Corte Inglés trató en 2009 de dar un nuevo empujón a la filial de moda rápida introduciéndola también en sus grandes almacenes buscando un movimiento de doble sentido: aumentar la visibilidad de Sfera y bajar el precio medio de su oferta de marcas. Las ventas de Sfera alcanzaron su punto álgido en 2008 al tiempo que sus pérdidas se dispararon hasta más de 27 millones de euros. Sfera, que a cierre del ejercicio 2010 contaba con 74 establecimientos entre España y Portugal, alcanzó en el

Modaes

último ejercicio una cifra de negocio de 198 millones de euros, con un incremento del 3,2% respecto a 2009. Sin embargo, su aportación al conjunto del grupo retrocedió hasta el 0,8% del total. Sfera ha resultado ser el gran experimento en moda fallido de El Corte Inglés, que en los últimos años ha emprendido un repliegue en su apuesta por competir con la distribución vertical. Las tiendas Sfera se están transformando, poco a poco, en establecimientos multimarca, donde la que nació como una cadena se vende como una marca más.

MARCAS PROPIAS EN CRECIMIENTO

“El fracaso de Sfera ayudó a que internamente la empresa se diera cuenta de que era necesario apostar por departamentos independientes para cada marca”, señala un ex directivo de la compañía. El grupo de grandes almacenes está adoptando, poco a poco, estructuras verticales en sus diferentes marcas, divisiones que quiere potenciar porque ofrecen margen, imagen e información sobre el consumidor, algo crucial actualmente. La última gran apuesta de El Corte Inglés ha sido la enseña de moda joven Gals & Guys, “inspirada en los campus universitarios americanos, las playas californianas y el deporte”, tal y como explica la propia marca. Gals & Guys, que se lanzó al mercado aprovechando el tirón de este tipo de ropa provocado por la estadounidense Abercrombie & Fitch, cuenta con una identidad propia, hasta el punto de que posee una web independiente a la de El Corte Inglés. El grupo de grandes almacenes apuesta por desvincular de su imagen algunas de sus marcas, como la enseña de complementos Gloria Ortiz. Emidio Tucci, Yera, Síntesis, Fórmula Joven, Studio Classics, Green Coast, Tintoretto, Zendra y Easy Wear son otras de las marcas propias de la compañía. Con la integración de Induyco dentro de El Corte Inglés, los departamentos de diseño y compras están cada vez más cerca. Induyco, la filial de producción de El Corte Inglés, nació en 1955 ante las barreras a la importación, pero con la reconversión industrial dejó de tener sentido. En 2010, finalmente, Induyco se integró dentro de la estructura de El Corte Inglés. Hoy en día, dispone de sus propios departamentos de diseño, distribución, marketing, arquitectura e interiorismo o escaparatismo, de manera que cada marca funciona como un operador vertical. Induyco gestiona, por ejemplo, Gals & Guys. Más de 394 millones. Esta es la cifra de visitantes que recibieron los grandes almacenes de **El Corte Inglés** en 2010, sin tener en cuenta conceptos donde no se vende moda (como Hipercor, Opencor, Supercor y Bricor) o las tiendas a pie de calle de **Sfera**. Si el grupo posee 81 complejos entre España y Portugal, cada centro recibe una media de 4,8 millones de visitas al año. Para cualquier marca, este volumen de visitantes resulta más que apetecible. Estar en **El Corte Inglés** ha sido históricamente y continúa siendo

Modaes

| una de las mejores plataformas de entrada en el mercado español.