



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Análisis de la Estrategia de
Internacionalización: Estudio del Grupo
Cortefiel.**

Presentado por Almudena Ibáñez García

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, enero de 2015.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....3

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1.1. Aproximación al concepto de estrategia empresarial..... 11

- 1.1.1. Concepto de la estrategia empresarial..... 11
- 1.1.2. Fases de la estrategia empresarial..... 12
- 1.1.3. Niveles de estrategia..... 13

1.2. La estrategia corporativa..... 15

1.3. La estrategia de internacionalización de la empresa..... 17

- 1.3.1. Razones para la internacionalización de la empresa..... 17
- 1.3.2. Alternativas estratégicas clásicas de internacionalización..... 19

CAPÍTULO II

DECISIONES RELEVANTES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. La decisión de Internacionalización de la empresa..... 27

2.2. Selección de mercados..... 30

- 2.2.1. Fases..... 30

2.3. Formas de entrada en los mercados extranjeros 32

- 2.3.1. Exportación indirecta.....32
- 2.3.2. Exportación directa..... 33
- 2.3.3. Exportación en asociación..... 33
- 2.3.4. Fabricación en el país de destino..... 34

PARTE SEGUNDA: ESTUDIO DEL GRUPO CORTEFIEL

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL GRUPO CORTEFIEL Y SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. Presentación del Grupo.....	43
3.1.1. Trayectoria del Grupo.....	44
3.1.2. Misión, visión y valores.....	48
3.1.3. Cadenas comerciales del Grupo.....	49
3.2. Recursos físicos del Grupo.....	51
3.2.1. Puntos de venta en España.....	51
3.2.2. Puntos de venta internacionales.....	52
3.3. Recursos humanos del Grupo.....	56
3.4. Áreas de trabajo del Grupo.....	57
3.5. Principales competidores de distribución.....	62
3.5.1. Principales Grupos de distribución de moda nacionales.....	62
3.5.2. Principales Grupos de distribución de moda globales.....	63
3.6. La tienda Springfield.....	65
3.6.1. La gestión de la tienda.....	68
3.6.2. Localización, escaparatismo y diseño interior.....	69
CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS.....	87

INTRODUCCIÓN

La tendencia mundial hacia la apertura e integración de las actividades económicas, lo que se conoce con el término globalización, coincide con la tendencia de desaceleración que sufren muchas empresas debido a la crisis económica mundial. Esta crisis se ha trasladado de una forma más o menos intensa a todo el planeta, y con ello, al conjunto de países que conforman la Unión Europea, incluyendo España.

La mundialización, implica una serie de consecuencias para la economía como la estandarización de productos, la homogeneización de los gustos de los consumidores, la tendencia a la integración de procesos o al desarrollo de actividades a escala global para obtener ventajas competitivas. En este contexto, *la internacionalización de las empresas*, constituye una posible salida para éstas a la hora de sortear la situación de desaceleración ya que diversificar las actividades económicas en diferentes mercados hace disminuir el riesgo global.

En España, existen grandes compañías líderes en los mercados exteriores, que son pilares de la recuperación de la economía española y que deben ser ejemplo de crecimiento para pequeñas y medianas empresas para las que el mercado nacional es insuficiente. La dificultad para estas pequeñas entidades, reside en que el proceso de internacionalización suele ser lento y costoso, debido a causas como las mayores inversiones que deben realizar, la dificultad en la elección de distribuidores domésticos, la moneda, la cultura, etc. Ante esta situación, las entidades públicas han creado diversos organismos para incentivar esta actividad.

Descrita la situación actual, la internacionalización de las empresas se convierte en un tema de total actualidad por su trascendencia en la reestructuración de la economía española. Si esto es así en la generalidad de los sectores, especialmente lo es en las empresas que se dedican al negocio de la moda. Este motivo es el que nos ha llevado a la elección del tema de este trabajo, el cual tiene como objetivo principal estudiar la trayectoria de implantación y desarrollo de la estrategia de internacionalización de una empresa en este sector.

Se ha escogido el “Grupo Cortefiel” por tratarse de una empresa pionera en nuestro país en la internacionalización y por su consideración como una de las principales compañías europeas de distribución de moda en el segmento de cadenas especializadas.

Para llegar a este fin, algunas de las metas previas que nos hemos planteado han sido las siguientes:

- Entender el concepto de estrategia y sus tipos sobre todo la corporativa, que es donde situaremos la estrategia de internacionalización.
- Profundizar en el conocimiento de la internacionalización, analizando las razones y las fases para llevarla a cabo, las formas de aplicarla y los tipos de entrada en los mercados extranjeros.
- Estudiar el sector textil, en concreto, el negocio de la moda donde el Grupo Cortefiel desarrolla la base de sus actividades.
- Analizar el Grupo Cortefiel: trayectoria, valores, cadenas comerciales y sus recursos internos y amenazas externas, como por ejemplo sus principales competidores.
- Profundizar en el estudio de la cadena Springfield, debido a que es la que tiene más presencia física y mayor relevancia en la cifra de negocio en el exterior.

La metodología utilizada para realizar el trabajo ha sido el método del caso. Tras la obtención de información acerca de los principales conceptos teóricos sobre la estrategia de internacionalización, focalizamos nuestro estudio en un caso real. Para construir la parte teórica se ha realizado una revisión exhaustiva de bibliografía, web-grafía y normativa que pudiera resultar de interés, mientras que la información utilizada para el estudio del caso procede de diversas fuentes secundarias, como cuentas anuales del Grupo, dossiers de prensa así como artículos periodísticos. Otra fuente consultada, ha sido el sitio web del Instituto Nacional de Estadística.

La estructura del trabajo se ha concebido en dos partes precedidas por esta introducción y cerradas por una sección dedicada a conclusiones. En la primera parte, desglosada en dos capítulos el marco conceptual y en la segunda, la parte empírica analizando el caso planteado.

El primer capítulo, se ocupa de la internacionalización como estrategia empresarial. Partiendo en un primer epígrafe de aproximación al concepto de estrategia empresarial, se analiza en el segundo, la estrategia corporativa haciendo énfasis en la direccional. Finalmente, en un tercer epígrafe se introduce el concepto de estrategia de internacionalización de una empresa.

El segundo capítulo, se centra en las decisiones relevantes para la internacionalización, que a su vez, se divide en tres epígrafes. En el primero se desarrolla la decisión de internacionalización de la empresa, para después mostrar la selección de mercados, y en última instancia, se sigue con el análisis de las distintas formas de entrada en los mercados extranjeros.

Una vez descritas las cuestiones teóricas que centran nuestro estudio, dedicaremos el tercer capítulo a realizar el análisis del Grupo Cortefiel y su estrategia de internacionalización. La primera parte del tema engloba la presentación del Grupo, es decir, su trayectoria, misión, visión y valores, y sus cadenas comerciales. Continuamos analizando los recursos del Grupo, especialmente los físicos dando especial importancia a la red de puntos de venta del Grupo Cortefiel en el extranjero. Seguidamente, se estudian sus áreas de actuación así como sus principales competidores y para finalizar se realiza un estudio de la cadena Springfield.

Para terminar, dedicaremos la última parte de este trabajo a conclusiones y propondremos algunas recomendaciones para la gestión en un futuro.

PARTE PRIMERA

Marco Conceptual

CAPÍTULO I

LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En este capítulo se pretende explicar el marco estratégico en el que se mueve la decisión de internacionalización de una empresa. Para ello partiremos del concepto de estrategia, y sus niveles.

A continuación, se explicará cómo cualquier empresa necesita formular su estrategia, ya que de su adecuada implantación dependerá el crecimiento del negocio y porque en el marco económico mundial (tendencia a la globalización de mercados y empresas), muchas entidades eligen la internacionalización como estrategia de crecimiento.

En el último apartado de este capítulo, analizaremos las razones y las alternativas teóricas de la estrategia de internacionalización.

1.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

1.1.1. Concepto de estrategia empresarial

Existen numerosas definiciones acerca del concepto de estrategia. Dicho término es originario del campo militar y aparece en el ámbito económico y académico de la mano de Neumann y Mongenster en el año 1944, con el desarrollo de la Teoría de Juegos. En todos los casos, la idea de estrategia está relacionada con la competición y por tanto con la actuación frente al adversario para lograr unos determinados objetivos.

Una de las principales definiciones generales de estrategia, viene de la mano de Nichols, que se refiere a ella como una red compleja de pensamientos, experiencias, objetivos, percepciones y expectativas que ofrecen una guía general para la toma de decisiones específicas en búsqueda de una serie de fines particulares.

En el ámbito estrictamente empresarial, Hax y Majluf (1997) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante. Por su parte, Porter (Navas y Guerras, 2002:41) se refiere a la estrategia en relación con la necesidad de establecer una ventaja competitiva, esto es, se tratará de “ser diferente”.

Como consecuencia de la relación que se produce entre necesidad de adoptar estrategias y el ámbito de dirección de las empresas, es importante hacer referencia al concepto de *Dirección estratégica*, especialmente relevante en este contexto incierto, complejo y conflictivo en el que se desarrolla el ámbito empresarial en el nuevo siglo XXI.

Con carácter general, la Dirección estratégica como parte de la Dirección empresarial, tiene su objetivo principal en la formulación de una estrategia y su puesta en práctica. Además la Dirección estratégica va a condicionar la definición y el perfil de los cuatro componentes básicos de toda *estrategia empresarial*: el campo de actividad, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas y el efecto sinérgico. (Menguzzato y Renau, 1995).

Esta situación compleja exige que la estrategia empresarial se lleve a cabo de manera adecuada y en torno a un proceso estructurado previamente; por ello, toda estrategia empresarial debe seguir una relación ordenada compuesta por distintas fases.

1.1.2. Fases de la estrategia empresarial

Todas las empresas necesitan una estrategia y de su adecuada implantación depende el crecimiento del negocio. Por su especial complejidad las estrategias empresariales, requieren de un proceso compuesto de tres fases: análisis, formulación e implantación.

Haciendo un breve recorrido por las distintas fases del proceso de dirección estratégica nos referiremos, en primer lugar a la *fase de análisis estratégico*. Se entiende por análisis estratégico de una empresa, el proceso a través del cual se determina la misión de la empresa, se identifican el conjunto de amenazas y oportunidades externas, así como los factores que constituyen las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

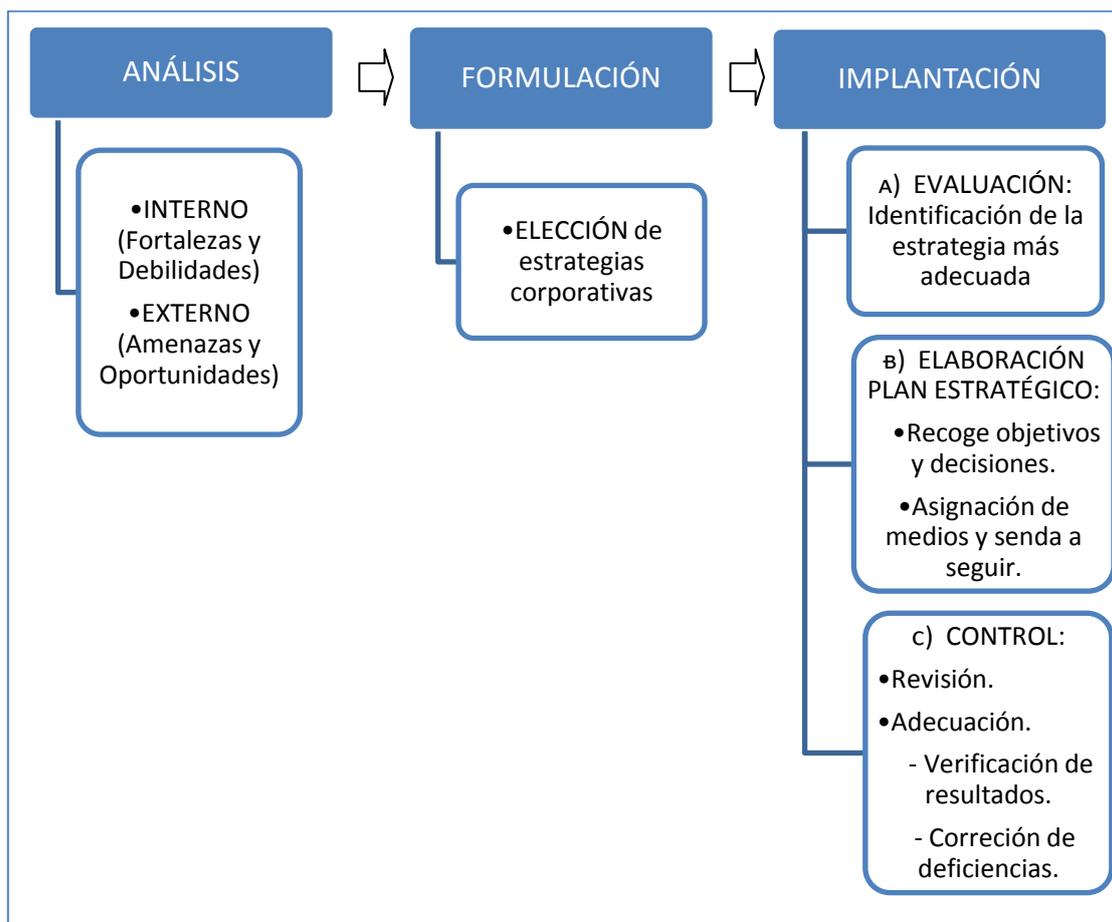
La segunda fase denominada *formulación de estrategias*, trata de elegir las estrategias competitivas, la dirección del desarrollo futuro, las formas o métodos de crecimiento, así como el grado o las posibles vías de internacionalización, teniendo en cuenta el análisis estratégico que se ha realizado con anterioridad.

Por último, la fase final del proceso recibe el nombre de *implantación estratégica*. Ésta se divide a su vez en tres subfases. En la primera, se evalúan las distintas formulaciones y se identifica la que, al menos a priori, parezca la mejor alternativa posible; en la segunda subfase, se elabora un Plan Estratégico que recoja por un lado, los objetivos y decisiones de etapas anteriores, y por otro la asignación de medios y la senda a seguir para lograr el éxito de la estrategia; por último, la implantación estratégica se completa con el

control de la planificación. Dicho control, se ocupa de la revisión del procedimiento que se ha llevado a cabo, y de la adecuación de este proceso a las condiciones internas y externas previamente definidas, lo que supone verificar los resultados obtenidos si ésta es acorde, o corregir las deficiencias producidas en caso de que no lo sea.

En la figura 1.1 siguiente se exponen dichas fases del proceso de dirección estratégica.

Figura 1.1.- Fases del proceso de dirección estratégica.



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2002).

La estrategia variará dependiendo del tamaño y del tipo de negocio, por lo que se deberá hablar de niveles de la estrategia, aspecto éste que abordaremos en el siguiente apartado de este capítulo.

1.1.3. Niveles de estrategia

Tradicionalmente, en el pensamiento estratégico existen tres niveles de definición de estrategias, que se corresponden con distintos niveles jerárquicos en la organización. Estos tres niveles son: estrategia corporativa o de empresa, estrategia de negocio o divisional y estrategia funcional.

Estos tres niveles de la estrategia aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, en las cuales es posible distinguir la actuación global

de la empresa de su actuación específica en cada una de sus distintas actividades o negocios. Sin embargo, en empresas no diversificadas, que desarrollan solamente una actividad, los dos primeros niveles se tienden a confundir.

Analizamos brevemente las características básicas de estos tres niveles de estrategia:

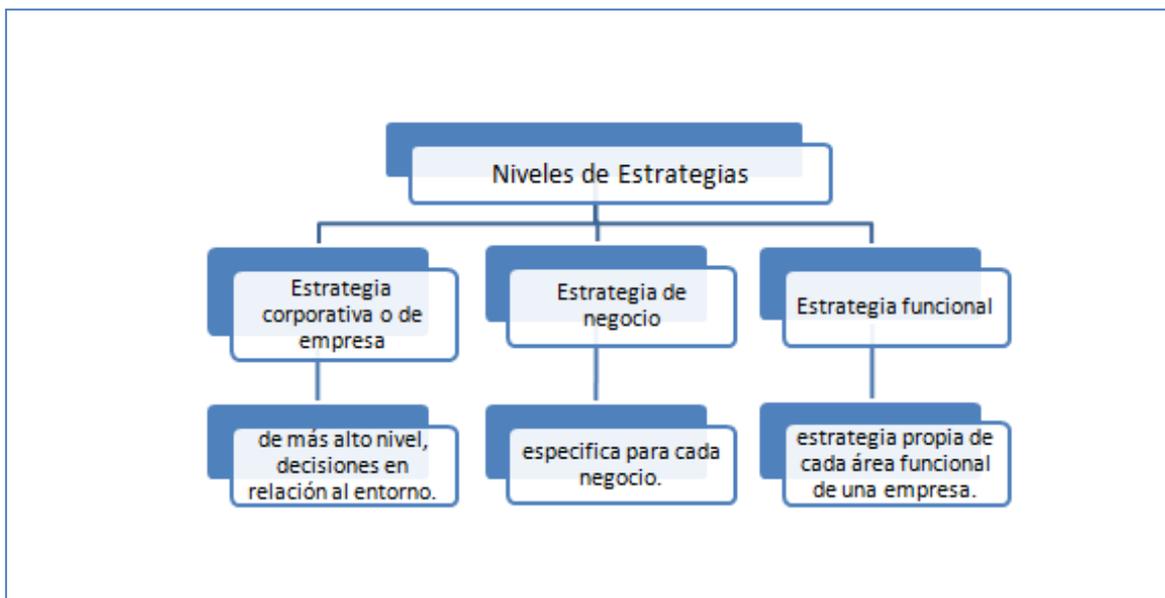
Estrategia corporativa o de empresa: es la estrategia de más alto nivel. Decide los negocios a desarrollar y aquellos que se desea eliminar. Trata de tomar decisiones en relación con su entorno para seleccionar la combinación más adecuada de las actividades que se llevarán a cabo.

Esta estrategia constituye el plan general de actuación de la empresa diversificada, donde se describen las decisiones tomadas para establecer posiciones en diferentes industrias así como las acciones por las que dirige sus negocios diversificados. (Navas y Guerras, 2002).

Estrategia de negocio: es la estrategia específica para cada negocio, la que define la mejor manera para competir en dicho negocio en particular.

Estrategia funcional: se refiere a la estrategia propia de cada área funcional de una empresa. Son efectuadas por cada área pero a su vez decididas por el gerente general. Con este tipo de estrategia se intenta maximizar la productividad de los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, siendo alguna de las principales áreas: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.

Figura 1.2.- Niveles de Estrategias.



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2002).

1.2. LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para concretar el ámbito de estudio de este trabajo, nos referiremos a continuación a la estrategia corporativa o de empresa, ya que es la que se encarga de tomar decisiones a gran escala teniendo en cuenta la relación de la empresa con su entorno. La estrategia de internacionalización, objeto principal de nuestro estudio, se enmarca en éste nivel de estrategia.

Si bien no existe una definición unánime de lo que abarca la estrategia corporativa, tampoco podríamos observar un único diseño de estrategia corporativa. En este caso, lo que se trata de buscar es un conjunto coherente de elementos que conduzcan a la creación de valor económico. Collis y Montgomery han denominado a la ventaja corporativa creadora de este valor, como Triángulo de la Estrategia Corporativa (Figura 1.3)

Figura 1.3.- Triángulo de la Estrategia Corporativa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Collis y Montgomery (2007)

Los tres vértices del triángulo (recursos, negocios y organización), son las bases de la estrategia corporativa. Cuando éstos buscan una misión y están motivados por una serie de metas y objetivos apropiados, el sistema producirá una ventaja corporativa. Dicha ventaja, impulsará el crecimiento de la empresa y la posibilidad de su expansión como entidad multinacional o multinegocio.

Sintetizando lo anterior, la estrategia corporativa estará en todo caso relacionada con el objetivo y alcance global de la organización. Se ocupa, con carácter general, de los siguientes tres aspectos clave (Collis y Montgomery, 2007:164).

En primer lugar, la estrategia corporativa se dedica a la *estrategia direccional*, es decir, la orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción. También se ocupa de la *estrategia de carrera*, que se refiere a las decisiones tomadas en relación a las industrias o mercados que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio. Por último, la estrategia corporativa se encarga de la *estrategia de sombrilla*, es decir, la manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio.

La estrategia de internacionalización resulta ser, una estrategia de la entidad hacia el crecimiento, lo que se enmarca en el ámbito de la estrategia direccional. A continuación, haremos referencia de forma exclusiva a la estrategia direccional, que estará encaminada a una de las tres siguientes orientaciones generales:

Orientación a la estabilidad

La estrategia pretende continuar en la misma línea de negocio, con la misma producción de bienes o prestación de servicios. Todo ello ofrecido en los mismos segmentos de mercado y hacia los mismos clientes. Es decir, no se realizan cambios en las actividades de la empresa, que pretenderá mantener su participación en el mercado, así como el sostenimiento de sus resultados.

Algunas de las razones que impulsan a la organización a llevar a cabo este tipo de estrategia, vienen determinadas por la no aceptación de riesgos o resistencia a cambios.

Orientación a la reducción

Estrategia que consiste en la disminución del nivel de la actividad de la empresa. Se trata de una opción utilizada por las empresas ante situaciones de recesión económica o de ausencia de recursos financieros suficientes para asumir los costes de salarios y materias primas.

Otras circunstancias que llevarían a la empresa a esta orientación sería el descenso de la demanda de sus productos o problemas internos (de dirección, huelgas de trabajadores, etc.)

Orientación al crecimiento

Debido al entorno competitivo actual, las empresas tienden a utilizar esta estrategia, aunque solo sea para hacer frente a las estrategias de otros competidores directos. Consiste en la expansión de las actividades de la empresa.

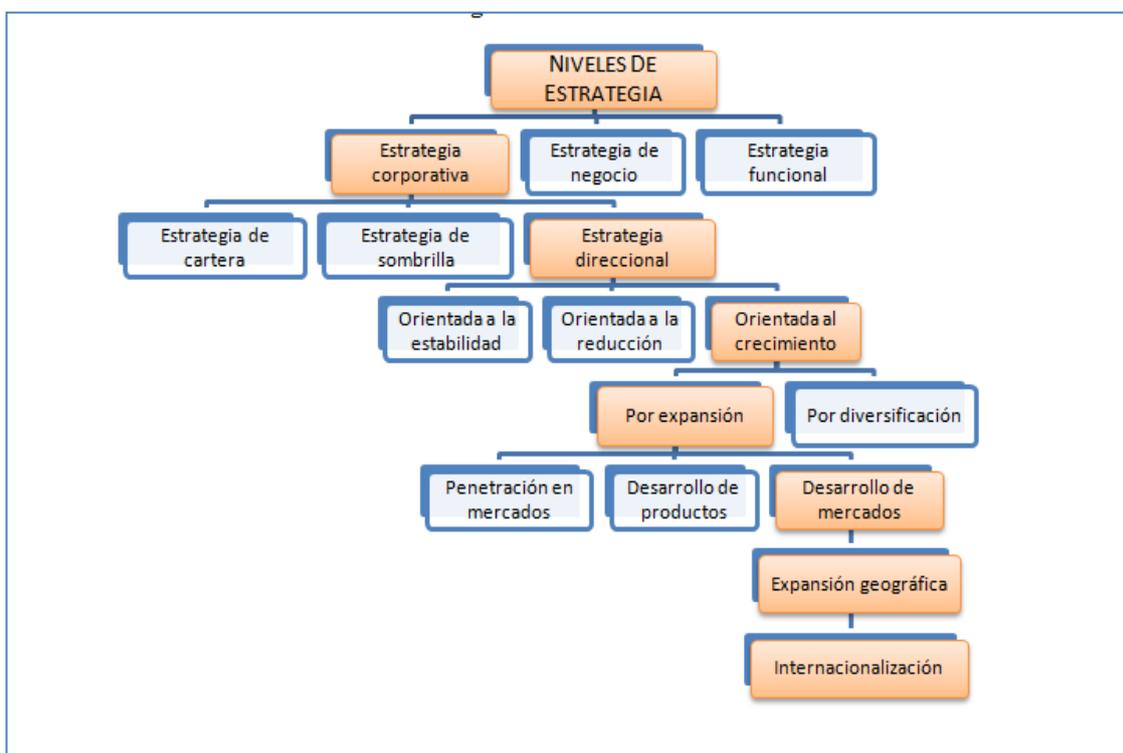
Los modos de actuar son diversos: incrementar la presencia en el mismo mercado, entrar en nuevos mercados, lanzar nuevos productos, etc. La empresa, no obstante, debe tener en cuenta algunos problemas que pueden presentarse a la hora de seguir una estrategia de crecimiento. (Navas y Guerra, 2002).

Principalmente, se distinguen dos estrategias básicas de crecimiento: estrategia de crecimiento por *diversificación* y estrategia de crecimiento por *expansión*. La primera se refiere al desarrollo de nuevas actividades que no tienen ninguna relación con las que viene realizando la empresa. Por su parte, la *estrategia de expansión* se dirige hacia el desarrollo de los productos y mercados en los que viene realizando sus actividades la empresa.

Las principales estrategias de expansión son: la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados. Desde un punto de vista corporativo, *la internacionalización* busca nuevos mercados con

los productos actuales; por ello, nos centraremos en la estrategia de *crecimiento por desarrollo de mercados*, que supone la expansión a otras áreas geográficas de los productos y servicios de una empresa, aprovechando su tecnología y sus capacidades de producción.

Figura 1.4.- La estrategia corporativa orientada al crecimiento.



Fuente: Elaboración propia.

1.3. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En una economía cada vez más globalizada, se hace necesario que las empresas compitan fuera de sus fronteras nacionales, abandonando así su ámbito geográfico conocido, realizando actividades en otro país. Ello permitirá, sin duda, en caso de realizarse con éxito, oportunidades de negocio muy interesantes.

1.3.1. Razones para la internacionalización de la empresa.

Existen múltiples y diversas justificaciones para llevar a cabo un proceso de internacionalización, las cuales se pueden dividir para simplificar en tres grandes bloques: *internas* (basadas en variables controlables por la empresa), *externas* (basadas en factores que surgen de forma ajena a la empresa) y otros factores *facilitadores* que, sin motivar directamente la internacionalización de la empresa, hacen más sencillo este proceso. (Iborra, 2014:155)

Entre las principales *razones de carácter interno* que justifican la internacionalización destaca la reducción de costes. Se trasladan las

actividades productivas a otras áreas geográficas a fin de conseguir ahorros en materias primas, mano de obra, recursos financieros o cargas fiscales. Este fenómeno recibe el nombre de “deslocalización”¹.

En determinados sectores la saturación del mercado nacional provocada por una fuerte competencia y agravada en ciertas ocasiones por la presencia de rivales extranjeros, originan una estrategia defensiva en la empresa doméstica llevándola a su internacionalización.

Dependiendo de la actividad, las empresas también pueden buscar un volumen de ventas suficiente fuera del territorio nacional, para de este modo conseguir un tamaño mínimo eficiente, al mismo tiempo que disminuye el riesgo global de la empresa en la aceptación de los productos.

En relación a los costes de transacción, el ahorro de éstos se consigue gracias a la instalación de la empresa en aquellos países con los que se realizan operaciones de forma habitual o en regiones donde existen condiciones económicas, sociales y políticas más favorables que en el país de origen.

Con respecto a las *razones externas* que impulsan la internacionalización, una de las más importantes es el ciclo de vida de la industria. La empresa puede empezar a estancarse en su fase de madurez, no encontrando posibilidades de crecimiento en el mercado nacional. No obstante, independientemente de la fase, puede existir escasez de demanda interna o un amplio mercado potencial externo, que haga aconsejable salir al exterior.

En segundo lugar, habrán de considerarse las preferencias del consumidor. Acercarse a los consumidores, puede ser la mejor forma de atender a sus necesidades específicas y así aumentar el volumen de ventas. Puede suceder que las características de los productos de una empresa se adapten mejor a clientes de mercados foráneos.

También añadir que en los países ampliamente proteccionistas es muy favorable la presencia física de la empresa debido a las fuertes restricciones legales a la importación (altos aranceles, necesidad de socios locales, etc.).

Por último, la razón externa más poderosa está relacionada con la globalización de la industria. Una empresa ya no se plantea la posibilidad de internacionalizarse o no, sino la mejor forma de adaptarse a este proceso que le impone el entorno, siendo capaz de aprovechar las nuevas oportunidades y responder a las amenazas de este mercado global.

Dentro de los *factores facilitadores* de la internacionalización de una empresa, que sin ser razones directas, sí que han tenido que ver en el aumento del número de empresas que deciden llevar a cabo el proceso, podemos destacar: la acumulación de experiencia en negocios internacionales para operaciones futuras, la disminución de barreras entre países creando zonas de

¹ Esta localización de la producción en el exterior, puede determinarse por ventajas en los recursos, a causa de la situación geográfica, número de trabajadores especializados disponibles, gestión empresarial, acceso a infraestructuras específicas o recursos naturales.

libre comercio, la mejora de las tecnologías de comunicación y la mente abierta de los nuevos directivos, con formación en el extranjero en muchos casos. Estos factores han ampliado la visión de las empresas a la hora de considerar su mercado potencial.

1.3.2. Alternativas estratégicas clásicas de internacionalización

Una vez estudiadas las razones que mueven a una empresa a internacionalizarse, nos centraremos en este epígrafe, en analizar las distintas alternativas estratégicas para la internacionalización que proponen Porter o Solberg, las cuales van a depender de distintos factores.

PORTER

Según este autor existen cuatro tipos de estrategia internacional que vienen determinados por dos variables principales: la configuración y la coordinación.

La *configuración o concentración*: se refiere al grado de dispersión en la localización de cada una de las actividades dentro de la cadena de valor. En esta dimensión, los dos extremos son: configuración concentrada y configuración dispersa.

La *coordinación*: se refiere a cómo las actividades que son similares o relacionadas, se llevan a cabo en diferentes lugares. En esta dimensión los dos extremos son: coordinación baja (se permite completa autonomía en cada fase de la cadena de valor) y en el extremo opuesto, coordinación alta.

Según la definición de cada una de estas dimensiones, aparecerán distintos tipos de estrategias internacionales como se dibuja en la figura 1.4.

Figura 1.4.- Tipos de estrategia internacional.



Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A (2002:474).

Estrategia global pura: Consiste en concentrar el máximo número de actividades posibles en un mismo país y servir al resto del mundo desde esta base.

Su ventaja fundamental es la reducción de costes con el desarrollo de una red global de producción, marketing e I+D, en países de los que se puedan extraer ventajas en costes y establecer contratos con proveedores, nacionales o extranjeros, a precios reducidos, siendo capaces estas empresas de comercializar productos a precios más bajos que los de la competencia doméstica.

La principal desventaja, especialmente para los consumidores, es que a pesar de lo novedoso del producto, al proceder de una compañía multinacional, la adaptación a sus necesidades es mínima. Otro problema son los altos costes burocráticos de coordinación al ser una estrategia muy centralizada, aunque el grado de eficiencia que suelen alcanzar compensa este coste, consiguiendo habitualmente una gran rentabilidad.

Estrategia global con adaptaciones a países: Esta estrategia centraliza las funciones de producción, I+D, finanzas y desarrollo de productos, sin embargo, las funciones de distribución las ejecuta en los países donde realiza actividades.

Su principal inconveniente, al igual que la estrategia global pura, reside en la oferta de un producto estandarizado, que se adapta de forma mínima a las demandas específicas de los consumidores de cada país.

Estrategia multipaís o multidoméstica: Las empresas que se posicionan en esta clase de estrategia tratan de centrarse en las necesidades del país en el que opera. La organización adapta sus productos, transfiriendo a los distintos países, el desarrollo de las actividades de creación de valor (fabricación, I+D, diseño de productos, distribución, marketing). Se descentraliza el control y las divisiones operan de forma autónoma, siendo el nexo entre ambas la transferencia de dividendos y de beneficios.

Las principales ventajas de esta estrategia internacional, vienen de la mano de la diferenciación de los productos con respecto a los competidores locales, ya que se combinan las atribuciones locales con las recibidas de la organización. En contraposición, la gran autonomía de las divisiones conlleva algunos inconvenientes como el reducido aprendizaje global o la pérdida de ganancias potenciales al no compartir núcleo de competencias, recursos y habilidades.

Estrategia transnacional: Esta estrategia se centra en una alta inversión en el exterior, así como una fuerte coordinación entre filiales. De esta manera tratan de alcanzar simultáneamente la eficiencia y la adaptación a los diferentes mercados nacionales donde operan.

Para la obtención de las ventajas de costes, la organización realizará actividades de creación de valor en los países donde los costes sean menores y la ventaja de la diferenciación, la obtendrá a través de la localización de actividades de creación de valor en la mayoría de los países donde opera, para de esta forma adaptar sus productos a las demandas de los consumidores locales.

Al mismo tiempo, el principal problema, será el diseño de una estructura y unos sistemas de control eficaces, que potencien la coordinación de recursos y habilidades, como la obtención de ventajas del aprendizaje global. Habitualmente este coste se verá contrarrestado por la eficiencia alcanzada y el sobreprecio que permite la adecuación alcanzada.

SOLBERG

Siguiendo las ideas de este autor, podemos ver que a diferencia de lo expuesto por Porter, las alternativas estratégicas de internacionalización, no solo dependen de factores de tipo externo, es decir, de la globalización de los mercados, sino que también vendrán determinadas por circunstancias de tipo interno, principalmente el potencial de internacionalización de la compañía, que a su vez estará condicionado tanto por la cultura corporativa internacional, como por la cuota de mercado globalizada.

Estos dos condicionantes internos (cultura corporativa internacional y cuota de mercado globalizada), serán utilizados por Solberg para explicar el potencial de la empresa para la internacionalización, y de ellos obtendrá los siguientes tres posibles comportamientos empresariales:

La empresa globalmente inmadura, realiza una limitada actividad exportadora a la vez que carece de posición dominante en el mercado actual. Posee gran debilidad en los mercados internacionales por su limitada experiencia y tiene una posición desfavorable en la cuota de mercado.

La empresa global adolescente, ha tenido ya alguna experiencia internacional y ha adquirido cierta importancia en el mercado nacional. Su éxito en el mercado global dependerá de su fortaleza, conocimiento y cultura corporativa.

La empresa global internacionalmente madura es la más preparada para los retos de la globalización. Ostenta una posición dominante en los mercados nacionales e internacionales, y cuenta además con amplia experiencia y cultura corporativa.

Además de los comportamientos descritos, Solberg obtendrá nueve alternativas estratégicas a partir de las relaciones entre las variables anteriormente señaladas, que aparecen desarrolladas en la figura 1.6.

Figura 1.6.- Alternativas estratégicas en una industria global

Preparación de la empresa para la internacionalización	Alta	ENTRAR EN NUEVOS MERCADOS	PREPARARSE PARA LA GLOBALIZACIÓN	FORTALECER LA POSICIÓN GLOBAL
	Moderada	CONSOLIDAR LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN	EXPANDIRSE EN EL MERCADO INTERNACIONAL	BUSCAR ALIANZAS Y NICHOS GLOBALES
	Baja	QUEDARSE EN CASA	DESARROLLAR NICHOS INTERNACIONALES	PREPARARSE PARA SER COMPRADA
		Local	Potencialmente global	Global
		Grado de globalidad de la industria		

Fuente: Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A (2002:478).

Quedarse en casa: Los mercados son de difícil acceso y por tanto las amenazas de competidores internacionales son escasas. Las operaciones internacionales van a constituir una nueva dimensión para la empresa, obligándola a perfeccionar sus ventajas competitivas, lo que a largo plazo, beneficiará al mercado nacional. La principal ventaja de esta alternativa, es la naturaleza protegida de los mercados nacionales, que permite a la empresa avanzar y aprender lentamente sin necesidad de riesgos o contraataques en el mercado nacional.

Desarrollo de nichos internacionales: La empresa se encuentra en un mercado potencialmente global; sin embargo, los recursos para gestionar esta situación son escasos y por ello será más vulnerable a un posible ataque de competidores extranjeros en su mercado nacional. Para mantenerse independiente y reducir su vulnerabilidad, la empresa debería intentar identificar nichos internacionales, para lo que deberá redefinir su cuota de mercado relativa en la industria global.

Preparación para una adquisición: La empresa se sitúa en el marco de un mercado global entre gigantes internacionales, pudiendo considerarse un “enano” local. Es poco probable que pueda consolidarse en el mercado de manera independiente. Una de las opciones que podría intentar, sería la búsqueda de un nicho internacional de un segmento limitado que responda a necesidades concretas dentro del mercado mundial.

Consolidar mercados de exportación: La empresa se enmarca en un mercado local protegido mediante barreras al comercio y por tanto con una competencia transnacional limitada. El punto clave de esta estrategia lo marcan los recursos financieros. Una empresa con una base financiera fuerte podrá penetrar con mayor seguridad en los mercados y evaluar las posibilidades de

hacerlo; sin embargo, ante una débil posición financiera, la inserción en el mercado con su cartera de productos será más complicada, lo que le obligará a revisar ambos, y a concentrarse en los negocios que aseguren rendimientos por encima de la media.

Expansión en los mercados internacionales: Estrategia que se encuentra en el centro de la matriz de Solberg, con gran potencial tanto por parte de la compañía como del mercado. La experiencia internacional y la actitud activa de la dirección impulsarán a la empresa a colocarse en los mercados mundiales clave o a buscar una cuota de mercado confortable en una región. En caso de cumplimiento de alguno de los objetivos anteriores, la empresa verá reducida su vulnerabilidad ante presiones de la competencia en los mercados globales.

Búsqueda de alianzas o nichos globales: La empresa aún todavía joven, se encuentra en un mercado global y para su consolidación deberá apostar por la concentración en aquellas unidades de negocios que representen nichos, aunque sean menos globales, o buscar alianzas mediante joint-ventures o subcontratación. En este punto, las empresas tendrán dificultades para asegurar su posición en el mercado por si solas.

Entrar en nuevos mercados: La empresa se ha consolidado en sus mercados más importantes y su crecimiento dependerá de las ventas internacionales. En los mercados individuales la competencia es fuerte y la accesibilidad limitada por lo que en caso de situación financiera sólida, la empresa podrá optar por expandirse en otros mercados internacionales o nuevas áreas de negocio.

Prepararse para la globalización: La empresa se encuentra en una situación internacionalmente madura, y debe prepararse para cambios que desplacen su negocio hacia estructuras más globales. En caso de situación financiera sólida, un ejemplo de estrategia será la adquisición de otros negocios, mientras que de no ser así podrá optar por alianzas.

Reforzar la posición global: La empresa está inmersa en un mercado global caracterizado por múltiples cambios: preferencias de los consumidores, posiciones de los participantes, nuevas tecnologías, acontecimientos políticos. Por todo ello, la empresa deberá identificar los elementos clave de estos cambios y desarrollar estrategias que sean capaces de reaccionar satisfactoriamente a los mismos. Las dos principales opciones son: una organización global, donde la localización de las ventajas permanece en la empresa matriz y la organización transnacional, en la que se da una relación coordinada entre la empresa matriz y sus subsidiarias.

CAPÍTULO II

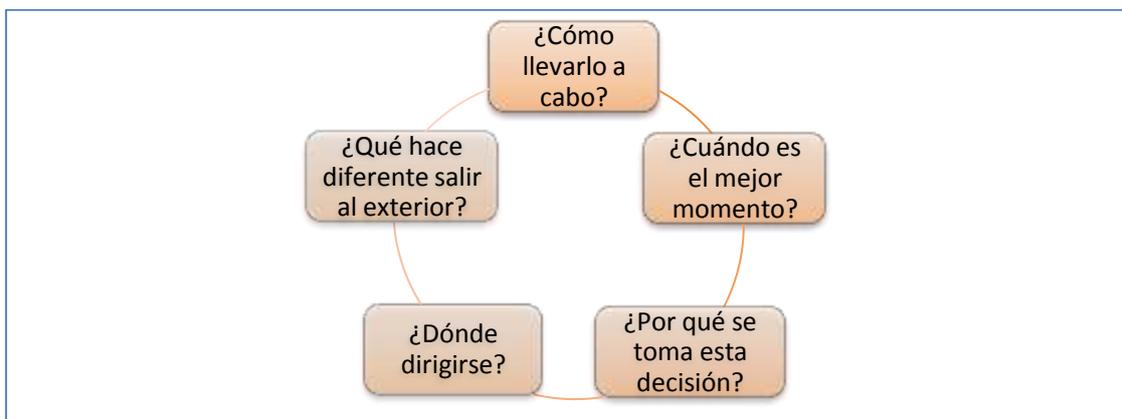
**DECISIONES RELEVANTES
PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN**

En este capítulo, se van a estudiar, en primer lugar, los condicionantes que impulsarán la decisión de internacionalización de la empresa, para a continuación analizar la situación de terceros mercados y asegurar la mejor opción una vez adoptada la decisión de inversión exterior. En la tercera y última parte de este capítulo, se considerarán las distintas formas en las que se puede penetrar en el mercado seleccionado, que en todo caso dependerán no solamente del mercado en cuestión sino también de las características y necesidades concretas de la empresa.

2.1. LA DECISIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La internacionalización de una empresa puede tener consecuencias muy positivas siempre y cuando se desarrolle de una manera inteligente. Como todo proceso de decisión, la clave estará en la forma en la que se responda a las cinco preguntas siguientes: ¿Qué hace diferente salir al exterior?; ¿Cómo llevarlo a cabo?; ¿Cuándo es el mejor momento?; ¿Por qué se toma esta decisión? y ¿Dónde dirigirse? (Cerviño, 2006: 37)

Figura 2.1.- Preguntas clave para la decisión de internacionalización.



Fuente: Elaboración propia a partir del ICEX.

¿Qué hace diferente salir al exterior?

La internacionalización de una empresa conlleva la actuación, de manera simultánea, en diferentes mercados y países; los cuales seguirán un patrón de desarrollo o crecimiento distinto. La empresa internacionalizada podrá verse en situación de crear nuevos departamentos, llevar a cabo el traslado de algunos trabajadores a los países objeto de expansión, o contratar personal en dichos países. La principal consecuencia, será un aumento de la complejidad y diversidad organizativa, que de no planificarse adecuadamente, consumirá recursos del equipo directivo.

El aumento de la competencia en un entorno crecientemente globalizado provocará, que aprender a competir en los mercados, sea la clave para triunfar en ellos, siendo en ocasiones los aspectos menos relevantes para triunfar en el mercado nacional, la clave del éxito en los mercados internacionales.

La empresa internacionalizada, deberá hacer frente a una serie de *riesgos* y demandas, no solo en relación a sus productos, servicios o clientes sino que también deberá prestar especial atención a otros stakeholders, como el ámbito político. De hecho, el entorno institucional y gobierno de algunos de estos países será un aspecto clave a tener en cuenta. El intervencionismo de ciertos gobiernos puede dificultar la comunicación entre la empresa matriz y sus filiales, haciendo compleja la gestión y poniendo en peligro la aceptación de los productos de la empresa.

El riesgo económico es quizá uno de los más influyentes a la hora de tomar la decisión de entrar en nuevos mercados, ya que una variación desfavorable en el ciclo económico de un país, disminuirá significativamente las probabilidades del éxito de una internacionalización.

A la hora de internacionalizar una compañía, debe valorarse también aspectos operativos como los riesgos originados por el tipo de cambio monetario. Muchas de las transacciones internacionales que se realizarán de

manera continuada, se producirán en monedas diferentes que fluctúan en el mercado cambiario y que pueden afectar en los resultados de la compañía.

Los riesgos políticos son también importantes y además son complicados de prever; decisiones de los diferentes Gobiernos pueden influir en el éxito o fracaso de esta salida al exterior. Invasiones, guerras o luchas comerciales dificultando exportaciones, son algunos ejemplos de estas actuaciones. Un buen ejemplo y de gran actualidad e importancia en nuestro país es el tema de la independencia Catalana, que en caso de producirse afectaría a las empresas de los dos países reduciéndose la aceptación de los productos catalanes en España y viceversa. (Gimbert, 1998:156)

Para minimizar estos riesgos las empresas suelen recurrir a numerosas medidas como contar con asesores externos, concentrarse primero en un solo mercado reduciendo los costes de un posible fracaso, destinar el personal suficiente al seguimiento de la actividad y fijarse un objetivo de rentabilidad.

¿Cómo llevarlo a cabo?

Con carácter general, la internacionalización de una empresa puede llevarse a cabo mediante la exportación, o mediante la inversión directa exterior; ambas opciones conllevan diferentes niveles de inversión, y riesgo. Se abordará este tema en el epígrafe 2.3 de este mismo capítulo.

¿Cuándo es el mejor momento?

No se puede asegurar que exista un momento óptimo para llevar a cabo la internacionalización de una empresa. En la práctica, nos encontramos con empresas exitosas que desde su nacimiento deciden internacionalizarse, así como otras entidades que lo hacen tras el desarrollo de una larga trayectoria.

Otros factores como la naturaleza del sector o las características del propio mercado, son más relevantes, a la hora de decidir la adecuación de un proceso temprano de internacionalización, o bien la espera del mismo hasta la consolidación de las ventas en el mercado nacional.

¿Por qué se toma esta decisión?

Los motivos por los cuales una empresa decide su internacionalización se pueden agrupar en internos, externos y factores facilitadores. Esta cuestión ya fue analizada en el epígrafe 1.3 del capítulo primero de esta memoria

¿Dónde dirigirse?

En un mundo global, donde las alternativas para crecer son variadas, la salida al exterior se percibe como una atractiva opción. La entrada a un nuevo mercado puede ser intuitiva u oportunista, sin embargo continuar en él a más largo plazo y destinar tiempo y recursos, es más racional, y está fundada en información objetiva sobre las expectativas tanto del mercado como de la mejora de los resultados empresariales.

Toda decisión de internacionalización del negocio sigue tres etapas sucesivas pero interrelacionadas: identificación y selección del mercado; diseño de la oferta y colocación de la oferta.

Precisamente, a la primera fase de identificación y selección de mercados es a la que nos referiremos de forma más concreta en el apartado siguiente, dotando así de un papel protagonista a la que se considera una de las actividades primordiales tras la decisión de internacionalización.

2.2. SELECCIÓN DE MERCADOS

La decisión de internacionalización de una empresa requiere para aumentar sus posibilidades de éxito, una exhaustiva investigación acerca de los mercados a los cuales dirigirse. A este proceso de investigación, que culmina con la selección final de un mercado objetivo, compatible e idóneo, se le conoce como selección de mercados.

La captación de información es el recurso vital para la selección de mercados; sin embargo, no debe producirse una captación masiva e indiscriminada de datos, sino que será necesario definir claramente los objetivos que se persiguen, para conseguir dar con el mercado de destino mejor posicionado.

Normalmente, la selección de un mercado de nuevo acceso conforma la evaluación de los potenciales clientes, así como las oportunidades de negocio en función del volumen de ventas que se prevea. El instrumento más adecuado para realizar esta selección, será un análisis DAFO, en el que se detectarán tanto las Debilidades y Fortalezas de la empresa, como las Amenazas y Oportunidades del mercado en cuestión.

La selección de mercados significa, en última instancia, escoger un territorio como destino final de los productos de una empresa en el extranjero. Esta selección, supone la eliminación de otras alternativas, lo que comprometerá el futuro de la empresa, así como la posible exigencia de adaptación a un nuevo ambiente y a sus respectivos condicionantes.

2.2.1 Fases

Seleccionar el mercado correcto es trascendental, tanto por lo que supone en términos de estrategia de crecimiento como por el desarrollo de mercados geográficos internacionales. Autores como Kumar (1994) distinguen tres fases elementales para la evaluación de un mercado exterior: *exploración, identificación y selección*. (Jerez Riesco y García Mendoza, 2010).

Exploración

Ésta será la base para comenzar el proceso de internacionalización de una empresa. Una vez resuelta la necesidad o no de apertura al exterior de una corporación, los primeros pasos en la investigación de mercados, se realizarán para tratar de identificar aquellos que en principio reúnan las mayores premisas de idoneidad.

Para la segregación de mercados y su posterior identificación como prioritarios o carentes de interés, se utilizarán dos principales medidas

macroeconómicas de valor: la presión de la demanda actual o potencial sobre el producto y la permeabilidad o no de acceso del producto al mercado.

De esta forma, se podrán clasificar los mercados mundiales de forma jerárquica, y hacer una preselección de los más cercanos a los objetivos y disponibilidades de la empresa.

Se confecciona una lista de mercados potenciales en función de factores como la localización de la producción, las redes de distribución, la fuerza de ventas o las fuentes de financiación, para en fases posteriores, destacar aquel o aquellos que reúnan las mejores condiciones competitivas.

Identificación

En esta fase, la empresa obtiene información no solamente de los mercados seleccionados sino también del público objetivo así como de los distintos integrantes de la cadena comercial (proveedores, distribuidores...).

Además, se intentarán buscar aquellos nichos de mercado que sean más favorables, a través del cálculo de ventas comparativo. También se deberán evaluar las transformaciones que debieran ser precisas para que las características del producto dieran una respuesta satisfactoria a las exigencias y peculiaridades de los mercados seleccionados.

La clave de esta fase, sería seleccionar aquellas opciones que resulten más relevantes a nivel estratégico, una vez determinado el potencial de mercado, su capacidad de crecimiento, así como su potencial de aprendizaje.

No son en cambio, menos importantes los entornos político y económico del país en el que se enmarque el mercado seleccionado. Con respecto al entorno económico, los indicadores principales a tener en cuenta son entre otros: Producto Interior Bruto, Renta per-cápita, evolución de la tasa de crecimiento de la economía, coeficiente de Gini o variación histórica de los tipos de cambio con respecto a las principales divisas.

Por otra parte, con respecto al entorno político, legal y normativo, la estabilidad de éste transmitirá un plus de seguridad y protección al mercado. Las principales características que debe reunir un adecuado sistema político son entre otros: respaldo popular, defensa del estado de derecho, correcto funcionamiento de sus instituciones, economía de libre mercado que garantice tanto derechos individuales como de la propiedad privada, industrial e intelectual.

Selección

Las circunstancias de los países y sus oportunidades de ventaja comparativa, van a ser determinantes a la hora de seleccionar el mercado final. Para hacer más fácil esta última selección se podrán distribuir los países seleccionados en cuatro grupos en función de diversos factores.

Un primer grupo, al que se denomina de inversión o crecimiento, hace alusión a los países más atractivos; en este caso, los productos deberán adaptarse y por tanto se necesitará personal especializado. El segundo grupo

de países se podría calificar como dominante o de abandono, que se refiere a los países poco atractivos; la competitividad de la empresa es escasa y se precisan grandes inversiones.

En tercer lugar, los países de mantenimiento, serían los países de atractivo medio, donde existe una elevada competencia, por lo que se valoran en gran medida las ventajas tecnológicas. Por último, se habla de estrategias combinadas para aquellos países de atractivo variable con mercados pequeños y crecimiento moderado; en este caso, se podría plantear una estrategia de agrupación de países cercanos con características similares.

2.3. FORMAS DE ENTRADA EN LOS MERCADOS EXTRANJEROS.

Como hemos visto anteriormente, el abanico de posibilidades que se ofrecen en un mundo global es muy variado y las distintas vías de actuación existentes también. Estas vías de actuación estarán condicionadas por las expectativas, los proyectos y las posibilidades de la empresa y del mercado exterior seleccionado.

Las variables que condicionan la forma de acceso irán desde un sistema exploratorio e inicial, donde los costes y los riesgos serán reducidos, hasta un sistema de implantación más oneroso, donde habrá mayores riesgos, pero podrían compensarse con la rentabilidad y la eficiencia potencial que se espera del nuevo asentamiento. (Jerez Riesco y García-Mendoza: 2010).

2.3.1. Exportación Indirecta

Consiste en la externalización, a través de intermediarios comerciales nacionales, de tareas de distribución y venta de una empresa productora. Es la forma más sencilla para las pequeñas y medianas empresas sin experiencia en internacionalización, para iniciarse en una experiencia de acceso a un mercado exterior.

Se trata de una especie de “subcontratación de las ventas en el exterior”, ya que esta acción se lleva a cabo por empresas ajenas a la producción, adquiriendo éstas toda la responsabilidad que ello conlleva. Para que esta estrategia de entrada sea exitosa, el productor deberá establecer una serie de relaciones estrechas con las empresas comercializadoras de sus productos, ya que el éxito final dependerá también de la interpretación de las necesidades de la empresa exportadora.

Las principales ventajas para la empresa que inicia el proceso de internacionalización son, los menores costes y la carencia de responsabilidad del comercio exterior. Como contrapartida, hay que señalar la pérdida de control de la empresa productora, que podrá repercutir en un menor beneficio para esta, al desconocer tanto el destino de las mercancías como los sistemas utilizados para la comercialización, o el tipo de distribución.

2.3.2. Exportación Directa

Se caracteriza por un mayor control del proceso de penetración en el mercado extranjero. La empresa productora es a su vez exportadora y asume de forma directa (sin intermediarios y con sus propios medios) las actividades propias del comercio exterior tales como investigación de mercados, gestión de trámites burocráticos, transporte, establecimiento de contactos, etc.

Esta forma de exportación proporciona un aumento del poder de negociación y control de las acciones sobre el mercado, lo que repercutirá de forma positiva en la empresa que se internacionaliza al asegurar con eficacia un mayor control del vínculo con los consumidores y usuarios, gracias al cumulo de información obtenido.

2.3.3. Exportación en asociación

Una empresa también puede optar por agruparse para acceder a un mercado extranjero. En este caso, las partes suscriben un contrato de colaboración para penetrar en un mercado internacional.

Los motivos que pueden aconsejar la asociación son la falta de experiencia, escasa capacidad de maniobra en el exterior, excesiva envergadura de la internacionalización o la posibilidad de mayores ventajas comparativas.

El hecho de compartir la soberanía comercial, los recursos o los riesgos con terceros, no es contradictorio con el mantenimiento de control sobre las operaciones en el exterior. Se trata, eso sí, de una forma peculiar de acceso a los mercados, que requerirá a su vez de una fuerte inversión de recursos financieros y humanos.

Son muchas y variadas las fórmulas asociativas que pueden utilizar las empresas. Vamos a citar de manera muy sencilla algunas:

Asociación de exportadores: se trata del acceso a un mercado exterior de una serie de empresas de la misma nacionalidad, que compartirán infraestructura comercial, formando de esta manera lo que se conoce como “consorcio de exportación”.

Exportación en “piggy-back” o exportación “canguro”: se trata de una técnica en la que la empresa productora-exportadora, se apoya en la red comercial de otra empresa del mercado de destino para realizar las tareas de distribución y venta, a cambio de la remuneración de estos servicios.

Joint-ventures: se trata de un contrato a través del cual las distintas empresas realizan aportaciones diversas para la realización de un negocio común, por un tiempo limitado y con la finalidad de obtener beneficios recíprocos y mutuos; dichas aportaciones no implicarán necesariamente la pérdida de identidad de cada empresa como persona jurídica.

2.3.4. Fabricación en el país de destino

Esta forma de penetración va a implicar generalmente un mayor grado de compromiso de la empresa con respecto al mercado extranjero. Se requiere no solamente un elevado conocimiento del mercado en cuestión sino también un alto volumen de inversión.

La producción de bienes o la prestación de servicios, se realiza de forma directa en el mercado extranjero, opción que a priori, únicamente podrán desarrollar las empresas multinacionales.

La fabricación en el país de destino, puede realizarse a través de las técnicas siguientes:

Fabricación contratada: se trata de un acuerdo entre la empresa productora/exportadora y una empresa local, para que ésta fabrique los productos en el país de destino bajo el control y nombre de la empresa exportadora, siguiendo de forma concreta sus instrucciones, y a cambio de la correspondiente remuneración.

Fabricación con medios propios: se trata del establecimiento de una subsidiaria de producción, una vez analizadas las ventajas de costes en términos de economías de escala. El método de creación de esta filial se realizará bien mediante la adquisición de una empresa ya instalada, bien mediante la creación ex novo de una planta de producción.

Alianzas internacionales: son acuerdos de la empresa exportadora con otras empresas, en las distintas etapas de la cadena de valor, con el objetivo de alcanzar mayor competitividad. Se buscan por tanto, ventajas recíprocas y la posibilidad de afianzarse en el mercado con mayor rentabilidad. Estos acuerdos de cooperación pueden ser horizontales, es decir, establecidos a largo plazo (sin fusión) entre competidores directos de un mismo sector, o acuerdos verticales, que se disponen entre una empresa y sus principales proveedores y clientes.

Contratos de gestión o de administración: se trata de un acuerdo en el que una empresa experimentada en la administración, gestiona y comercializa las actividades de otra empresa a cambio de una remuneración fija, que puede ser complementada por una variable en función de los beneficios alcanzados. Las empresas encargadas de realizar las actividades de gestión y administración suelen ser especializadas y por ello confieren dichos conocimientos técnicos a empresas locales.

Concesión de licencias: esta manera de penetración en un mercado exterior, supone el traspaso a un tercero del derecho a explotar una técnica, la cual estará amparada por una patente o un know-how, a cambio del pago mediante una determinada cantidad monetaria o mediante cantidades fabricadas o vendidas. El concesionario de la licencia será responsable del éxito del negocio, obteniendo todas las ganancias y riesgos de la operación.

Las condiciones, por tanto, para que se pueda conceder una licencia son las siguientes: existencia de dos o más empresas independientes, acuerdo

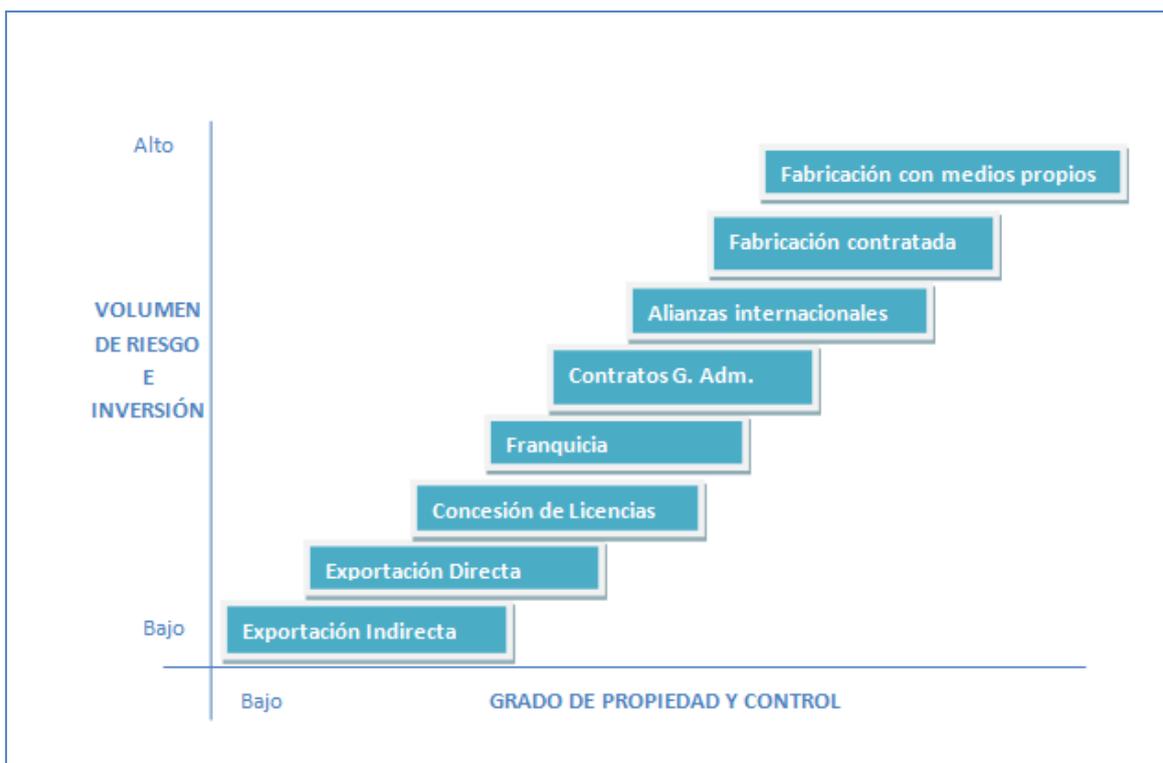
entre estas empresas, cesión de algún aspecto de propiedad intelectual o industrial propio, por un largo periodo de tiempo, a cambio de determinadas cantidades o royalties y otorgando derechos (generalmente) exclusivos.

El aspecto clave de la concesión de licencias es la denominada “transferencia de tecnología”. Dicha tecnología se refiere a la información y habilidades de fabricación o conceptuales, que proporcionan una posición técnica o competitiva superior, y engloba desde el know-how, la patente, la marca, la asistencia técnica, los servicios de ingeniería, hasta la franquicia.

La *franquicia*, en términos de transferencia de tecnología, se refiere a la distribución de bienes o servicios asociados con marcas de reputación, e incluye aspectos de formación, apoyo y control.

Resumiendo podemos clasificar las diferentes formas de expansión internacional según el volumen de riesgo e inversión y del grado de propiedad y control, de la siguiente manera. (Ver Figura 2.2)

Figura 2.2.- Formas de entrada para la expansión internacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de Jerez Riesco y García-Mendoza (2010).

La Franquicia es uno de los sistemas de implantación más habitual en empresas multinacionales. Nos detendremos brevemente en los aspectos teóricos de esta estrategia comercial por ser utilizada ampliamente en la empresa de nuestro trabajo.

El Reglamento 4087/88 de la Comisión Europea define franquicia como “el conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a

marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, know-how o patentes, que deberían explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales”².

Es por tanto la franquicia, un contrato por el que el franquiciador (propietario intelectual del objeto), otorga y cede al franquiciado la exclusiva de uso, distribución y venta de bienes o servicios en un área determinada, incluyendo derechos de utilización de marca, nombre o logotipo así como la transmisión de técnicas protegidas, a cambio de una contraprestación financiera que generalmente incluye un canon de entrada y un royalty sobre las ventas.

La franquicia supone la constitución de unidades estándar de producción, distribución o prestación de servicios. Para ello, tanto al franquiciador como al franquiciado se les asignan una serie de funciones.

Las principales funciones del franquiciador son: seleccionar y formar a los franquiciados; transmitir los derechos de propiedad industrial o intelectual; inculcar la manera de gestionar el negocio bajo los parámetros de su marca; prestar la asistencia técnica necesaria e innovar y mejorar el negocio para adaptarse a los cambios del mercado.

Por su parte, las funciones del franquiciado serán las siguientes: disponer de solvencia económica para invertir lo necesario; respetar y no divulgar el know-how facilitado por el franquiciador, colaborar para el mantenimiento de la identidad de la marca y su reputación, proporcionar la información financiera y comercial requerida al franquiciador en base al contrato y pagar los royalties y el canon de entrada.

Esta técnica de penetración en mercados exteriores tiene, según Mier y Abardía, una serie de ventajas e inconvenientes tanto para ambas partes del contrato como para el país en el que se instale la franquicia, que resumimos en la siguiente tabla 2.1:

² Reglamento (CEE) nº 4087/88 de la Comisión de 30 de noviembre de 1988 relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia.

Tabla 2.1.- Ventajas y desventajas según Díaz Mier y Pueyo Abardía (2010).

VENTAJAS		INCONVENIENTES	
Para el franquiciador	Inversión relativamente baja.	Para el franquiciador	Problemas de logística.
	Acceso a un mercado receptivo.		Escaso control sobre el franquiciado.
	Mayor control en las decisiones.		Costes de control, vigencia y supervisión.
Para el franquiciado	Estructura flexible del negocio.	Para el franquiciado	Perdida de independencia en la toma de decisiones.
	Uso de ideas ya contrastadas por otra entidad.		Coste elevado de las mercancías suministradas.
	Responsabilidad financiera comparativa.		
Para el país del franquiciado	Creación de empleos.	Para el país del franquiciado	Efectos culturales negativos.
	Transferencia de tecnología.		No se utilizan productos locales como sustitutivos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Jerez Riesco y García-Mendoza (2010).

PARTE SEGUNDA

Estudio del Grupo Cortefiel

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL GRUPO CORTEFIEL Y SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este capítulo se abordará el estudio del Grupo Cortefiel, refiriéndonos a sus actuaciones en el ámbito nacional e internacional. En primer lugar se explicará su trayectoria y las cadenas que lo componen.

Más adelante, llevando a cabo un análisis del Grupo, se estudiarán los recursos físicos y humanos con los que cuenta, así como las distintas áreas en las que trabaja y los principales competidores de esta empresa.

Además por último nos detendremos en la cadena Springfield, para el análisis de algunos aspectos minuciosamente. Se ha seleccionado esta cadena internacional porque es la que mejor representa el éxito de la expansión geográfica del Grupo, teniendo presencia en la mayoría de países en los que trabaja el Grupo Cortefiel.

3.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO

El Grupo Cortefiel es una compañía multinacional centrada en el negocio de la moda³. Desde su creación, la empresa contaba con capital netamente español y estructura familiar; la familia Hinojosa poseía la mayoría del capital,

³ Dicho sector engloba muchas actividades: textil y confección, calzado, marroquinería, bisutería, etc., pero especialmente cuando se habla de moda se piensa en prendas de vestir.

aunque participaban otros socios, todos ellos españoles. En mayo de 2005, varios grupos inversores extranjeros de capital riesgo (CVC, PAI y PERMIRA) lanzaron una oferta de compra sobre el total de los títulos del Grupo y se hicieron con el 87% del capital total. A día de hoy, se trata de un Grupo de capital mayoritariamente extranjero con sede central en Madrid. (Navas y Guerras, 2008: 352)

De acuerdo con la memoria del Grupo, su objeto social es principalmente la fabricación, compraventa y en general, cualquier clase de comercio, ya sea nacional o internacional, de importación o de exportación, relacionadas con toda clase de hilos, tejidos, confecciones, géneros de punto y mercería; si bien, se ha centrado en la *actividad de distribución* dejando la producción textil en un segundo plano.

El Grupo Cortefiel se ha focalizado de manera casi exclusiva en el negocio de la moda y más concretamente en la comercialización de productos textiles, siendo un referente dentro del sector por las múltiples incursiones en este negocio mediante la compra y venta de empresas. A continuación, realizamos un repaso sobre su trayectoria en el mismo.

3.1.1. Trayectoria del Grupo Cortefiel.

Trayectoria nacional en el negocio de la moda y fuera de él.

Para conocer los orígenes de la empresa, hemos de remontarnos al año 1880 con un negocio familiar de mercería, localizado en Madrid y creado por Felipe García Quirós. Este pequeño negocio, evolucionó hacia la producción textil, creándose la primera fábrica de camisas en 1933 y la primera fábrica de sastrería en 1945. En este mismo año, comienza la actividad de distribución y nace la marca *Cortefiel* dando lugar a partir de ese momento a una continua apertura de tiendas.

En 1984 se crea la cadena de tiendas *Milano*, dedicada exclusivamente a ropa de caballero. Tras la campaña de verano de 2009 se decide el cierre de esta cadena ante el descenso continuado de las ventas.

En 1985 el Grupo adquiere el 50% de *Don Algodón* a Pepe Barroso, comercializando ropa femenina en un primer momento, y masculina más adelante. En el año 2002 se decide vender el porcentaje adquirido y ceder la gestión de la marca de nuevo a su fundador.

A partir de 1988 se produce un cambio comercial con la creación de la cadena *Springfield* que pasará a ocuparse de la comercialización de ropa juvenil masculina. Su éxito llevó en 2006 al lanzamiento de la línea femenina de esta marca. Al año siguiente (1989) se inicia la colaboración con *Pedro del Hierro* y la venta de prendas con esta marca en las tiendas Cortefiel. En 1993 se lanza la cadena *Women'secret*, dedicada fundamentalmente a lencería femenina.

En 2001 la empresa lanza una OPA sobre la firma *Adolfo Domínguez* que finalmente fracasa, pero que iba encaminada a aumentar la dimensión del Grupo de manera rápida así como de eliminar un competidor importante. En el año 2004 el Grupo llegó a un acuerdo con el diseñador *Antonio Miró* y esta cadena forma en la actualidad una de las líneas comerciales.

Al contrario que algunos de sus principales competidores, en el caso de Cortefiel únicamente se pueden encontrar tres incursiones destacables fuera del ámbito de la industria textil. Estas incursiones finalmente no tuvieron éxito y pasamos a comentar brevemente.

En 1995 el Grupo inició el lanzamiento de la cadena de perfumerías *Fragancia Belleza*, que comercializaba artículos de perfumería, cosmética y maquillaje. Las dificultades iniciales llevaron a la empresa a buscar un nuevo socio; la sociedad alemana Douglas, con la que constituirá en 1997 la empresa conjunta Douglas España, al 50% cada una, y que absorbe las tiendas de Fragancia Belleza. A finales del 2005 el Grupo alemán se hace con el 100% de la empresa conjunta y el Grupo Cortefiel se aparta del negocio.

En el año 1999 se creó junto a Tabacalera, *Supertienda Vía Plus*, que pretendía diseñar una red de terminales electrónicos similares a los cajeros automáticos. Al no conseguir las rentabilidades esperadas, en 2002 se liquidó dicha sociedad, tras la negativa de los socios (entre ellos Cortefiel con el 25% de la participación) a una nueva ampliación. Esto supuso una pérdida de 3.8 millones de euros para el Grupo Cortefiel. (Navas y Guerras, 2002)

Por último, en 2003 el Grupo Cortefiel pretendió entrar en el negocio de los artículos para el hogar con la marca *CTF Home*, a través de una experiencia piloto e imitando el modelo de Zara Home. Sin embargo esta prueba no obtuvo los resultados esperados y se abandonó un año después.

Trayectoria de la expansión internacional.

La primera experiencia internacional del Grupo se produce en 1960, cuando la marca Cortefiel exporta algunas prendas a los Grandes Almacenes Macy's y Sacks en Nueva York (EEUU). Sin embargo, no es hasta 1987 cuando el Grupo comienza su verdadera andadura internacional con la apertura de una tienda Milano en Burdeos (Francia). A ésta le siguen otras muchas en el resto de Francia y Portugal. En los años noventa se registra un fuerte incremento de la cifra de negocio internacional sobre el total del Grupo; en tan solo cuatro años pasó del 4% en 1993 al 22% en 1997.

En Febrero de 2014, el Grupo Cortefiel contaba con 1.035 puntos de venta en el extranjero, repartidos en 70 países, frente a los 929 puntos que tiene en España. En epígrafes posteriores se desarrollará esta cuestión distinguiéndose distintas fases en el proceso de internacionalización del Grupo. Ha venido realizándose de manera gradual según los mercados exteriores: fase inicial, intermedia y de consolidación. (Durán, 1997:186)

Fase inicial, de entrada o aprendizaje: se caracteriza por elevados costes de apertura que superan los beneficios. Se debe contar con la posición reducida en número de tiendas y con la actitud de los consumidores hacia una

nueva marca. En esta situación se encuentra la expansión internacional a Países Bálticos (Letonia, Estonia y Lituania), Estados Unidos y algunos países asiáticos como China.

Tabla 3.1.- Fase inicial o de entrada y comparativa por países.

FASE 1º: INICIAL O DE ENTRADA		
	Nº de tiendas en 2010	Nº de tiendas en 2014
ESTONIA	0	4
LETONIA	0	5
LITUANIA	0	4
EEUU	0	6
CHINA	0	39

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (2010/2014).

El Grupo Cortefiel desembarcó en EEUU en 2012 con la apertura de una tienda Cortefiel fruto de una alianza con “Fawaz A. Alhokair & Co”, una de las compañías líderes en el sector del retail, con la que ya había realizado otros acuerdos comerciales para la expansión en Emiratos Árabes. El acuerdo supone el compromiso de ejecutar un plan de aperturas en cinco años con más de ochenta nuevas tiendas de las distintas cadenas comerciales del Grupo en todo el país. (ANEXO I)

En el caso de China, tras los acuerdos firmados a lo largo de 2012, entre los que destaca el realizado tras suscribir una joint Venture con la empresa Scarvic, una de las mayores empresas públicas de China. De este modo, el Grupo avanza en su estrategia de internacionalización y abrirá mil puntos de venta en los próximos cinco años, convirtiéndose en un gigante del sector de la moda a nivel mundial.

Por último, en los Países Bálticos se está realizando una expansión del Grupo de la mano de un socio local, Karkat Fashion. Su primera apertura fue en noviembre de 2012 en Riga (Letonia).

Fase intermedia: se caracteriza por una cierta consolidación tanto de la imagen de la empresa como del número de tiendas. Las ventas todavía no han alcanzado su máximo nivel de madurez, pero los costes de estructura han sido en parte amortizados. El paso de los años permite a la empresa el aprendizaje, la racionalización de su gestión, y por tanto la reducción de costes. En esta fase del proceso, se encuentran algunos países europeos como (Italia o Rusia) y algún país latinoamericano (México).

Tabla 3.2.- Fases intermedia y comparativa por países.

FASE 2º: INTERMEDIA		
	Nº de tiendas en 2010	Nº de tiendas en 2014
ITALIA	14	40
RUSIA	59	74
MÉXICO	52	85

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (2010/2014).

La adquisición del negocio de los franquiciados en los países más avanzados en la internacionalización, será la forma de seguir con el proceso en estos mercados maduros por parte del Grupo.

Rusia es uno de los países clave en la futura expansión del Grupo y ha consolidado su presencia en la zona a través de la gestión directa de sus marcas en el país. El acuerdo de recompra firmado con la compañía Melon Fashion Group S.A. incluye el traspaso por parte del franquiciado de un total de sesenta y siete tiendas, treinta y una de Springfield y treinta y seis de Women'secret antes en régimen de franquicia.

Por su parte, en México se abrieron las primeras tiendas propias en Octubre de 2013 y el plan es tener alrededor de 220 o 230 en cuatro o cinco años. En Italia sin ser un país estratégico dentro del Grupo, hay planes ambiciosos de expansión.

Fase final o de consolidación: la empresa empieza a generar resultados netos positivos. Las ventas han alcanzado un nivel óptimo y los costes de estructura han sido totalmente amortizados, consiguiendo cierta fidelización. En esta fase se encuentran la mayoría de países europeos, siendo Portugal el mejor ejemplo, ya que es el país extranjero donde el Grupo tiene más relevancia.

Tabla 3.3.- Fase final o de consolidación.

FASE 3º: FINAL O DE CONSOLIDACIÓN		
	Nº de tiendas en 2010	Nº de tiendas en 2014
BÉLGICA	34	45
EMIRATOS ARABES	33	30
PORTUGAL	120	145

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (2010/2014)

El Grupo Cortefiel podría considerarse una empresa internacionalmente madura a nivel global, debido a su amplia experiencia internacional y a su cultura corporativa. Pero realmente después de observar las diferentes fases de internacionalización en las que se encuentra el Grupo, consideramos que presenta diferentes comportamientos empresariales dependiendo del país del que se trate.

En países en fase de crecimiento como por ejemplo China, posee poca experiencia y tiene una posición desfavorable en la cuota de mercado ya que está comenzando su entrada; características y actuaciones propias de una empresa globalmente inmadura.

En zonas en fase intermedia como por ejemplo en Rusia tiene comportamientos característicos de una empresa global adolescente, teniendo ya cierta importancia en el mercado y que busca la consolidación mediante diferentes alternativas, como la búsqueda de alianzas o aumento de la gestión propia.

En países europeos donde se inició la internacionalización del Grupo, como Portugal, Bélgica o Francia, la gran experiencia adquirida con el tiempo, unido a una buena posición en los mercados, hace que Cortefiel se comporte como una empresa internacionalmente madura, y sus actuaciones van encaminadas a consolidarse y mantener su importancia en estas zonas.

3.1.2. Misión, visión y valores

El Grupo Cortefiel, dispone de un Código de conducta propio donde se puede encontrar la misión, la visión y los valores de esta entidad.

Misión: Ser un grupo líder internacional de cadenas especializadas en moda, orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes, hacer crecer a sus profesionales y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Visión: Ofrecer la mejor moda, coherente con el estilo de vida de sus clientes, logrando la diferenciación y la mayor diversidad de productos con un total expansión internacional.

Valores: pasión, esfuerzo, respeto, entusiasmo, compromiso y actitud.

Prima la pasión por la moda, por sus marcas y productos, lo que se traduce en una actitud de mejora continua, reflejado en el esfuerzo y la capacidad de trabajo de cada una de las personas que componen la empresa. El éxito del Grupo nace de las personas que componen los equipos, ya que el desarrollo personal y profesional de cada una posibilita el crecimiento del negocio.

La cultura del respeto y la responsabilidad describen la actitud de la empresa hacia socios, proveedores, clientes, comunidad y medioambiente.

En concreto las buenas relaciones del Grupo con sus *proveedores* y *clientes* son indispensables para la consecución de sus objetivos de crecimiento y desarrollo. Por ello, en el Código de conducta del Grupo Cortefiel (2012:26), encontramos afirmaciones como:

“Nos anticipamos y atendemos las necesidades de nuestros clientes actuando con responsabilidad y máximo respeto”.

“Debemos establecer relaciones comerciales con proveedores dignos de confianza que tengan adquirida una reputación por llevar sus asuntos comerciales de forma profesional y ética”.

Por lo que respecta a su relación con la *comunidad*, el Grupo Cortefiel colabora activamente con entidades benéficas. Así en el 2013, invirtió 148.647 euros en acciones vinculadas a organizaciones no gubernamentales como WWF o CESAL, y fundaciones como IBO o CODESPA. (Web corporativa del Grupo Cortefiel). Women'secret ha creado la primera colección de ropa interior para mujeres que han sufrido una mastectomía, para garantizar que la mujer no tenga que renunciar a su feminidad y que el cáncer de mama no impida que siga siendo ella misma.

El Grupo Cortefiel muy concienciado con el *medioambiente*, lanzó en octubre de 2012 una nueva línea de vaqueros sostenibles, destacable por su ahorro de agua en su proceso de fabricación.

3.1.3. Cadenas comerciales del Grupo

El Grupo Cortefiel se compone de diversas cadenas comerciales, dirigidas cada una de ellas a un tipo de cliente específico. Las principales son: Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women'secret; no obstante, el Grupo cuenta con otras dos cadenas de menor relevancia en cuanto a número de tiendas. Estas son Antonio Miró Studio y Fifty Factory.

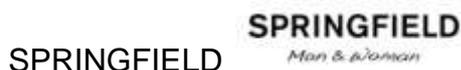
CORTEFIEL **CORTEFIEL**

Es la primera marca del Grupo Cortefiel, fundada en el año 1945. Se dirige a hombres y mujeres de entre 25 y 55 años. Se trata de una moda elegante, clásica y urbana. Tras varias décadas, se ha convertido en una marca consolidada y en un referente de moda.



Marca adquirida por el Grupo en el año 1989. Se dirige a hombres y mujeres cosmopolitas y actuales, teniendo como objetivo ser una firma referente de moda urbana. Su diseño está en constante evolución, como se desprende de la incorporación en 2012 de la diseñadora Carmen March como directora creativa. Esta marca se caracteriza por combinar armoniosamente la alta costura y el vestir urbano.

En cuanto a su distribución, se realiza a través de tiendas independientes y también dentro de las tiendas de la cadena Cortefiel en un espacio dedicado en exclusiva para la marca.



Nace en 1988. Es la marca más joven y urbana dirigida a hombres y mujeres de entre 20 y 30 años. Desde su creación ha tenido una excelente acogida, marcando un punto de inflexión en el año 2006 en el que comenzó el lanzamiento de colecciones dirigidas a un público femenino. Su éxito se ha visto reflejado en su crecimiento exponencial, siendo la cadena con mayor número de puntos de venta. Está presente en la actualidad en sesenta países, siendo por tanto la cadena con mayor presencia internacional del Grupo.



Nace en el año 1993 dentro del sector de la corsetería y lencería (ropa interior, para dormir, de baño y accesorios) para mujeres de entre 25 y 40 años. Su éxito ha sido imparable desde su creación, pero es a partir del año 2001 cuando más ha crecido debido al inicio de su expansión internacional. Esta cadena se diferencia del resto de marcas por ser una firma con un equipo de diseñadores exclusivo por mujeres. Ha sido la primera en operar con tienda online.

Durante un tiempo, esta marca se probó primero como “corners” de las tiendas de Cortefiel mujer, para pasar después a distribuirse en tiendas independientes.

ANTONIO MIRÓ STUDIO

Antonio Miró abrió su primera tienda en Barcelona en el año 1939. En 2004 el Grupo Cortefiel realiza una alianza en régimen de licencia para la fabricación y distribución de sus diseños por un periodo de 10 años (a punto de finalizar). A ese acuerdo se amplió un año después una opción de compra sobre el 60% de Antonio Miró, a ejercer en 2007; sin embargo, dicha opción no se realizó.

FIFTY FACTORY

Nace en el año 1997. Es la cadena Outlet de todas las marcas del Grupo Cortefiel. En la actualidad cuenta con 33 puntos de venta entre España y Portugal.

Desde finales de los años ochenta el Grupo Cortefiel ha experimentado un crecimiento exponencial en nuestro país. No solamente se ha incrementado el número de puntos de venta, sino que también los beneficios de la empresa han sido cada vez mayores. A continuación, la tabla 2.2 refleja el volumen de negocio de las cadenas principales del Grupo actualmente.

Tabla 3.4.- Volumen de negocio total y cifra de negocio de las principales cadenas del Grupo en 2014.

CADENAS COMERCIALES	VOLUMEN DE NEGOCIO	CIFRA DE NEGOCIOS
Springfield	41.34%	398,66mill. €
Cortefiel	34%	328,24mill. €
Women'secret	20%	190,94mill. €
Otros	4.66%	46,37mill. €
TOTAL	100%	964,21mil. €

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Grupo Cortefiel (Febrero 2014).

El Grupo Cortefiel ha presentado un discreto crecimiento de un 1% respecto al año anterior consiguiendo cerrar el último ejercicio (finalizado en febrero de 2014) con una cifra de negocio de 964,21 millones de euros. Esto es consecuencia de la alta dependencia de las ventas del Grupo en España, país en el que el consumo en general y en concreto el gasto en artículos de moda se ha visto reducido por la situación actual económica. También ha tenido gran impacto otras situaciones producidas en el exterior, sobre todo la devaluación de un 20% del Rublo en Rusia, uno de los países estratégicos.

Por cadenas, Cortefiel con mayor concentración en el mercado nacional español, ha disminuido un 2,39% su cifra de negocios, mientras Springfield y Women secret han aumentado un 2% y 1% respectivamente. De este modo Springfield mantiene el liderazgo dentro del Grupo con un 41,34% del volumen de negocio total, seguida de Cortefiel y Women secret en tercer lugar, pero con tendencias inversas que puede hacer que se igualen en unos años. (ANEXO II y III)

3.2. RECURSOS FÍSICOS DEL GRUPO

El Grupo Cortefiel cuenta con puntos de venta distribuidos por todo el mundo, a continuación mostramos el número de establecimientos por cadena comercial y su porcentaje a nivel global.

Tabla 3.5.- Número de tiendas por cadenas comerciales a nivel global.

Febrero de 2014		
CADENAS COMERCIALES	NÚMERO DE TIENDAS	PORCENTAJE
Cortefiel + Pedro del Hierro	436	22,2%
Pedro del Hierro (tiendas independientes)	20	1,02%
Springfield	883	44,96%
Women´secret	592	30,14%
Fifty Factory	33	1,68%
TOTAL	1.964	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (Febrero de 2014).

Springfield, que representa casi el 45% de los puntos de venta del Grupo Cortefiel, es la cadena con mayor número de establecimientos, seguido de Women´secret con un 30%. Otro dato destacable, es el escaso número de locales independientes del diseñador Pedro del Hierro. Los restantes puntos de venta para la marca PdH son compartidos con la firma Cortefiel.

3.2.1. Puntos de Venta en España

De las 1.964 anteriores, 929 se encuentran situadas en España, distribuyéndose de la siguiente manera.

Tabla 3.6.- Número de tiendas por cadenas comerciales en España.

Febrero de 2014		
CADENAS COMERCIALES	NÚMERO DE TIENDAS	PORCENTAJE
Cortefiel + Pedro del Hierro	290	31,2%
Pedro del Hierro (tiendas independientes)	15	1,6%
Springfield	338	36,4%
Women´secret	257	27,7%
Fifty Factory	29	3,1%
TOTAL	929	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (Febrero de 2014).

En España, la cadena Springfield es también líder en puntos de venta, con 338 pero con un porcentaje menor al que presentaba a nivel global. En este caso, Cortefiel aunque con menos establecimientos que la marca joven, 290 establecimientos, aumenta su porcentaje con respecto al global lo que indica una mayor dependencia del mercado nacional. Al igual que en el ámbito internacional, Pedro del Hierro cuenta con 15 tiendas independientes, compartiendo con Cortefiel el resto de lugares en los que se comercializa.

3.2.2. Puntos de Venta Internacionales

La importancia de la internacionalización para el Grupo se puede apreciar en el número de establecimientos con los que cuenta fuera de España.

Tabla 3.7.- Número de tiendas por cadenas comerciales en el extranjero.

Febrero de 2014		
CADENAS COMERCIALES	NÚMERO DE TIENDAS	PORCENTAJE
Cortefiel + Pedro del Hierro	146	14,1%
Pedro del Hierro (tiendas independientes)	5	0,5%
Springfield	545	52,6%
Women'secret	335	32,4%
Fifty Factory	4	0,4%
TOTAL	1.035	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (Febrero de 2014).

La cadena Springfield es también líder fuera de España, aumentando su diferencia con el resto de cadenas, indicando este dato que es la cadena más internacional del Grupo. La relevancia de Women'secret es similar a la del mercado nacional, sin embargo es la cadena Cortefiel la que disminuye su importancia y reduce el número de establecimientos a nivel internacional.

Debido a que el presente trabajo se centra en la internacionalización de la empresa, vamos a analizar en los distintos continentes la presencia de puntos de venta. Para ello seguiremos la clasificación que ofrece la memoria del Grupo, distinguiendo las siguientes zonas: Europa, Oriente Medio y África, América, Asia y Oceanía.

Europa

En Europa, se combinan ambas formas de expansión (gestión propia y franquicia). En la tabla siguiente se establece una clasificación de los puntos de venta en este continente, dividiendo además este total de tiendas entre las distintas cadenas del Grupo. Son 595 puntos de venta repartidos en 33 países.

Tabla 3.8.- Número de tiendas por cadena comercial y país en Europa.

PUNTOS DE VENTA	CTF	PDH*	SPF	W'S	FIFTY FACTORY	TOTAL
Albania	1	0	2	0	0	3
Alemania	0	0	13	0	0	13
Andorra	2	1	4	1	0	8
Armenia	0	0	0	1	0	1
Austria	0	0	3	0	0	3
Bélgica	6	0	23	16	0	45
Bielorrusia	0	0	2	4	0	6
Bosnia	0	0	6	1	0	7
Chipre	6	0	17	0	0	23
Croacia	0	0	5	5	0	10
Eslovaquia	2	0	3	1	0	6
Eslovenia	0	0	0	2	0	2
Estonia	1	0	2	1	0	4
Francia	0	0	47	3	0	50
Georgia	1	0	0	0	0	1
Gibraltar	0	0	0	1	0	1
Holanda	0	0	36	3	0	39
Hungría	0	0	12	9	0	21
Italia	0	0	40	0	0	40
Letonia	2	0	1	2	0	5
Lituania	1	1	1	1	0	4
Luxemburgo	0	0	5	1	0	6
Macedonia	0	0	5	1	0	6
Malta	0	0	3	0	0	3
Montenegro	2	0	1	1	0	4
Polonia	0	0	11	0	0	11
Portugal	44	0	57	40	4	145
República checa	2	0	2	2	0	6
Rumania	0	0	2	1	0	3
Rusia	0	0	35	39	0	74
Serbia	2	0	12	13	0	27
Suiza	0	0	1	0	0	1
Ucrania	0	0	4	13	0	17
TOTAL	72	2	355	162	4	595

Fuente: Elaboración propia a partir de Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel (Febrero de 2014).

* Tiendas independientes.

Se puede observar que el Grupo tiene representación en la mayoría de los países europeos, siendo la cadena Springfield la más importante, disminuyendo el número de puntos de venta de la cadena Cortefiel, en relación a España. A pesar de que Francia fue pionero en la apertura de puntos de venta a nivel internacional, en la actualidad el Grupo Cortefiel cuenta con mayor presencia en Portugal y Rusia.

Oriente Medio y África

En la zona de Oriente Medio y África, la distribución de los 118 puntos de ventas (tiendas franquiciadas) se produce en 17 países de la siguiente forma como se observa en la tabla 3.9.

Tabla 3.9.- Número de tiendas por cadena comercial y país en Oriente Medio y África.

PUNTOS DE VENTA	CTF	PdH*	SPF	WS	TOTAL
Arabia Saudí	9	0	4	27	40
Argelia	0	0	1	0	1
Bahrein	0	0	0	1	1
Dubai	4	0	0	0	4
Egipto	3	0	12	8	23
Emiratos árabes	0	0	21	9	30
Irán	0	0	5	3	8
Iraq	0	0	2	0	2
Israel	0	0	16	0	16
Jordania	2	0	2	3	7
Kuwait	2	1	2	7	12
Líbano	2	0	9	3	14
Libia	0	0	1	0	1
Marruecos	6	0	6	0	12
Qatar	1	0	3	3	7
Siria	1	0	0	2	3
Tanzania	1	0	1	1	3
TOTAL	31	1	85	67	184

Fuente: Elaboración propia a partir de Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel: Febrero de 2014.

*Tiendas independientes.

La expansión internacional del Grupo en Oriente Medio y África se inició en 2006 con el régimen de franquicia y tras varios años siendo un mercado prioritario con aperturas en zonas importantes de los principales países de esta zona, ha dejado de ser uno de los mercados estratégicos en la internacionalización de la compañía. Aún así sigue habiendo países con numerosos puntos de venta del Grupo, como Arabia Saudí, Emiratos Árabes o Egipto, que tienen establecimientos en régimen de franquicia de las cadenas Springfield y Women'secret principalmente.

América

En América, la distribución de los 140 puntos de ventas (tiendas franquiciadas) se produce en 11 países de la siguiente forma como se observa en la tabla.

Tabla 3.10.- Número de tiendas en América.

PUNTOS DE VENTA	CTF	SPF	WS	TOTAL
Bermudas	0	0	1	1
Colombia	0	0	7	7
Costa Rica	2	2	2	6
Chile	1	1	8	10
Estados Unidos	6	0	0	6
México	22	29	34	85
Panamá	0	0	1	1
Perú	3	8	0	11
República Dominicana	1	2	2	5
San Maarten	1	0	1	2
Venezuela	3	5	7	15
TOTAL	39	47	63	149

Fuente: Elaboración propia a partir de Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel (Febrero de 2014).

Se puede observar la fuerte presencia de las tres principales cadenas del Grupo Cortefiel en México, donde ha ido aumentando desde el año 1997, cuando se inauguró el primer corner.

Asia y Oceanía

Por último, los 102 puntos de venta en Asia y Oceanía se distribuyen en 10 países de la siguiente manera como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 3.11.-Número de tiendas en Asia y Oceanía.

PUNTOS DE VENTA	CTF	PdH*	SPF	WS	TOTAL
Birmania	0	0	2	0	2
China	0	2	16	21	39
Corea del sur	0	0	0	14	14
Filipinas	2	0	14	5	21
Kazajstán	2	0	6	3	11
Malasia	0	0	9	0	9
Singapur	0	0	10	0	10
Vietnam	0	0	1	0	1
TOTAL	4	2	58	43	107

Fuente: Elaboración propia a partir de Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel (Febrero de 2014).

*Tiendas independientes.

En el mercado asiático destaca el caso de China, ya que es líder de puntos de venta en el continente. De hecho, actualmente el Grupo Cortefiel está inmerso en la fase inicial de expansión en este país.

3.3. RECURSOS HUMANOS DEL GRUPO

El Grupo Cortefiel cuenta con más de 9.000 trabajadores a nivel global, en su mayoría mujeres. La mayor parte de ellos trabajan como dependientes de tienda. En las siguientes tablas comparativas se clasifica la plantilla media equivalente (en jornadas completas) durante los ejercicios finalizados en febrero de 2012, 2013 y 2014.

Tabla 3.12.- Empleados por categorías.

	MUJERES			HOMBRES			TOTAL EMPLEADOS		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Directivos y mandos superiores	110	117	131	98	98	103	208	215	234
Mandos intermedios	954	1.001	1.164	414	417	418	1.368	1.418	1.582
Operarios de almacén	77	97	84	34	27	41	111	124	125
Dependientes, administrativo y otros	5.414	5.994	6.624	1.196	1.281	1.333	6.610	7.275	7.957
TOTAL	6.555	7.209	8.003	1.742	1.823	1.895	8.297	9.032	9.898

	PORCENTAJES		
	2012	2013	2014
Directivos y mandos superiores	2,5%	2,38%	2,36%
Mandos intermedios	16,49%	15,7%	15,98%
Operarios de almacén	1,34%	1,37%	1,27%
Dependientes, administrativos y otros	79,67%	80,55%	80,39%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria anual del Grupo Cortefiel (2013/2014).

Tabla 3.13.- Empleados por tipo de contrato.

	2012	2013	2014
Fijos	5.483	5.551	6.160
Eventuales	2.814	3.481	3.738
TOTAL	8.297	9.032	9.898

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria anual del Grupo Cortefiel (2013/2014).

En las tablas podemos apreciar un predominio de la mujer como recurso humano utilizado dentro del Grupo, siendo las tiendas el lugar donde más se nota esta tendencia, reduciéndose en servicios centrales y siendo el número de directivos hombres prácticamente el mismo que el de mujeres.

El número de empleados ha crecido en los últimos años debido al aumento del número de puntos de venta, a la expansión de la venta online y a la política de recuperar la gestión propia de las tiendas, que se está realizando sobre todo en países en fase de internacionalización intermedia.

En cuanto a los tipos de contrato, regidos por el convenio colectivo del Grupo, podemos observar una mezcla de trabajadores fijos y temporales. El porcentaje en los últimos años de trabajadores fijos se mantiene, en un 65%, lo que indica que la estructura del Grupo se basa en estos trabajadores, que ocuparán casi siempre puestos de responsabilidad; además, se nutre de trabajadores temporales para determinados puestos y en épocas de máxima demanda, para reducir gastos de personal.

Con respecto a la gestión de recursos humanos, destacan aspectos como la formación de equipos, la rotación interna del personal y el sistema de incentivos.

En la mayor parte de los departamentos las tareas se realizan a través de *equipos de trabajo* temporales; así, existe equipo de compras, de diseño, de planificación, de comunicación o de publicidad. Todos ellos trabajan con autonomía en la toma de decisiones por lo que resulta vital la comunicación lateral entre ellos. Además, gracias al alto grado de profesionalización y a pesar de su elevada especialización, se produce una alta *rotación interna de personal* en los puestos de trabajo.

El *sistema de incentivos* es el mecanismo empleado para la motivación del personal. Un ejemplo de estos para los incentivos de venta lo constituyen las comisiones, mientras que los equipos de alta dirección poseen un sistema de incentivos basado en remuneración a corto y largo plazo.

3.4. ÁREAS DE TRABAJO DEL GRUPO

En este epígrafe pasaremos a analizar brevemente algunos aspectos del modelo de gestión, diseño, producción, distribución logística y ventas.

Gestión

Desde el punto de vista de la estructura, control y análisis de la información económica, el éxito del Grupo Cortefiel se debe en parte a la utilización de un modelo de gestión basado en la herramienta integral “Oracle Hyperion Essbase”, un instrumento inteligente para el análisis de las bases de datos de manera multidimensional.

Este sistema implantado desde 2001 se combina con los servicios de implantación, soporte y mantenimiento de la consultora especializada “Nova

Praxis Soluciones de Negocio”. Dicho modelo ha demostrado en la última década su aportación de valor a la compañía.

Gracias a esta herramienta se han realizado análisis de los principales indicadores de rendimiento empresarial del Grupo, lo que ha permitido facilitar y agilizar el negocio con gran autonomía funcional.

Como ejemplos principales de ayuda en la redefinición de la estructura operativa, se creó en 2006 la nueva sección de mujer en Springfield, y se ha modernizado la cadena de suministros a través del nuevo centro logístico de Aranjuez.

Diseño

Grupo Cortefiel, cuenta con un departamento específico de diseño para cada cadena, es decir, con equipos de dirección de diseño para Cortefiel (Mujer y Hombre), Pedro del Hierro (Mujer y Hombre), Women'secret (Mujer) y Springfield (Mujer y Hombre). La cadena Antonio Miró Studio, conserva su propio equipo de diseño.

Además el Grupo Cortefiel, tiene un director de producto internacional para cada cadena que adapta las prendas a las necesidades culturales, climáticas o de tendencia de los diferentes países.

El departamento de diseño y el de compras trabajan en equipo, con una misma dependencia jerárquica de la dirección general, y juntos, deciden las tendencias más comerciales y materias primas que velen por la relación entre calidad, precio y margen de beneficio. En este proceso también participan previamente las direcciones de ventas de cada cadena, aportando su visión basada en su experiencia comercial.

El Grupo suma 113 creadores de más de 24 nacionalidades, repartidos entre Madrid y Barcelona, siendo la juventud la característica principal de los equipos de diseño. La rotación en este departamento es escasa, en torno al 10%.

La forma de trabajar ha cambiado en los últimos años. Si antes la moda se estructuraba en dos temporadas, ahora el objetivo es que haya prendas nuevas en la tienda. Además a la hora de diseñar sus productos, son habituales los viajes de expertos a las principales capitales del mundo.

Tanto los diseñadores como los mencionados expertos, no suelen ser externos, ya que se pretende la identificación del producto por parte del cliente como perteneciente a la marca. Para finalizar, decir que a la propuesta de unos 3.000 diseños anuales, aproximadamente llegan a las tiendas entre 2.500 y 2.600 prendas.

Producción

El Grupo Cortefiel ha seguido tradicionalmente una estrategia de integración vertical gracias a dos fábricas propias en España, localizadas en Madrid y Málaga.

Desde el año 2005, se decidió abandonar la producción en España y concentrarla en Marruecos donde ya se contaba con tres fábricas, dos de ellas controladas al 100% y otra al 50%. Este proceso de deslocalización, había comenzado en 1999 en Hungría, cuando el Grupo adquirió otra planta de confección en este país, con la intención de empezar a comercializar en los países del Este de Europa.

En la actualidad, la producción es totalmente externa mediante subcontrataciones. El 80% de la misma en países asiáticos, y el 20% restante producido en países próximos a España (principalmente Marruecos). El Grupo Cortefiel proporciona asistencia técnica y personal especializada de mantenimiento a estos proveedores.

Distribución logística

La principal renovación del Grupo en el ámbito logístico comenzó en el año 2004, con la construcción de un nuevo gran centro en Aranjuez (Madrid). Este centro, inaugurado en agosto de 2008, cuenta con unos 100.000 m², de los cuales 40.000 se utilizan para la gestión de prenda doblada, y los 60.000 restantes para prenda colgada.

Lo principal del centro, además de su amplitud, es la incorporación de sistemas de alta tecnología; la incorporación de un sistema de picking y de otro sistema de identificación de cajas a alta velocidad.

El sistema de picking, permite controlar el proceso de preparación de pedidos a través de una infraestructura inalámbrica que garantiza la cobertura y comunicación del sistema. Posteriormente, se ha instalado un sistema de voz en el que se muestra información detallada sobre los trabajadores y las tareas que realizan pudiéndose realizar una rápida detección de posibles incidencias.

El sistema de identificación de cajas es una solución de etiquetado automático que permite realizar éste a alta velocidad en el lateral de las cajas y verificar, al mismo tiempo, que todos los ciclos de etiquetado sean correctos. La velocidad de identificación de cajas con etiquetas de código de barras llega a las 3.000 cajas por hora.

Dicha red logística, se completa con otro gran centro logístico en Hong Kong el cual únicamente sirve productos fabricados en su mismo continente, a todas las franquicias del resto del mundo.

Además, el Grupo cuenta también con un pequeño centro en Tenerife, que se encarga de la zona territorial de las Islas Canarias.

Acorde a su expansión internacional por la zona de los Balcanes, Rusia y China, el Grupo planea en la actualidad la posibilidad de la apertura de un gran centro logístico en Moscú.

Ventas

El Grupo Cortefiel desde su creación ha sido una compañía con gran tradición en nuestro país y por tanto el mercado básico de sus ventas es el español, pero debido a la crisis en la que se ha visto sumida nuestra economía

unido a la necesidad de salir exterior para seguir creciendo, ha hecho que cada vez sea más importante el mercado internacional dentro del Grupo, tal y como se observa en la tabla 3.14.

Tabla 3.14.- Porcentaje de ventas en España y en el extranjero.

	28-02-12	28-02-13	28-02-14
España	76%	73%	71%
Extranjero	24%	27%	29%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria anual del Grupo Cortefiel (2013/2014).

Los precios de los productos se fijan independientemente para cada cadena, teniendo en cuenta la obtención de márgenes preestablecida por la dirección del Grupo. Esto supone que todas las tiendas de cada cadena tengan los mismos precios para cada artículo.

La comunicación con los clientes se desarrolla también por cada cadena, siendo los programas de fidelización (envío de catálogo al domicilio, envío de códigos promocionales, etc.) junto con el diseño y localización de las tiendas, sus principales herramientas de marketing. Cortefiel no realiza publicidad en medios de comunicación masivos.

Tradicionalmente el Grupo Cortefiel ha seguido una política de tiendas propias⁴ para su estrategia de desarrollo, tanto en España como en el exterior. En el año 2005, con la llegada de los nuevos propietarios, esta política fue cambiando acudiendo masivamente al régimen de franquicia. Se pasó de 185 tiendas franquiciadas en 2004 a 312 en 2007, llegando a 579 en 2013. En el último año la tendencia se ha revertido y el grupo ha decidido recuperar la gestión propia en muchas de sus franquicias europeas por lo que en la actualidad cuenta con 541 franquicias, tal y como se puede ver en la tabla 3.15.

Tabla 3.15.- Comparativa puntos de venta gestión directa/ franquicias a nivel global.

	2012	2013	2014
Puntos de venta (Gestión propia)	1.283	1.321	1.423
Tiendas franquiciadas	554	579	541
TOTAL	1.837	1.900	1.964

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria anual del Grupo Cortefiel (2013/2014).

Los puntos de venta que se gestionan directamente por el Grupo Cortefiel, únicamente operan en Europa. La excepción es México donde se han abierto las primeras tiendas no franquiciadas fuera del continente europeo. En cada país se cuenta con un director como principal actor en la expansión de las marcas, recibiendo el apoyo de los servicios centrales para implantar la estrategia comercial y de marca de cada cadena.

⁴ La estrategia seguida en Europa en los primeros años de internacionalización, justifica que el número de puntos de venta de gestión directa superará en más del doble al número de tiendas franquiciadas.

En el modelo de franquicia se trabaja con franquiciados con experiencia en distribución textil. Se establece un sistema de soporte para la implantación y la comunicación de la marca que incorpora decoración, surtido, presentación visual de los productos, así como otros elementos que colaboren al mantenimiento de una fuerte identidad de la marca.

En la tabla 3.16 se muestra el número de tiendas franquiciadas por zonas geográficas.

Tabla 3.16.- Tiendas franquiciadas por zonas geográficas.

	2012	2013	2014
Europa	229	209	115
América	93	116	135
Asia y Oceanía	58	71	107
Oriente Medio y África	174	183	184
TOTAL	554	579	541

Fuente: Elaboración propia a partir de la memoria anual y Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (2013).

Como podemos ver, Europa está retrocediendo en el número de franquicias debido a la política del Grupo en nuestro continente de recuperar la gestión propia de las tiendas, sobre todo, en zonas donde se va adquiriendo importancia en los mercados. En Oriente Medio y América el número se mantiene más o menos constante, después del boom comenzado en 2006. En Asia, con China a la cabeza, está el mayor crecimiento del régimen de franquicia.

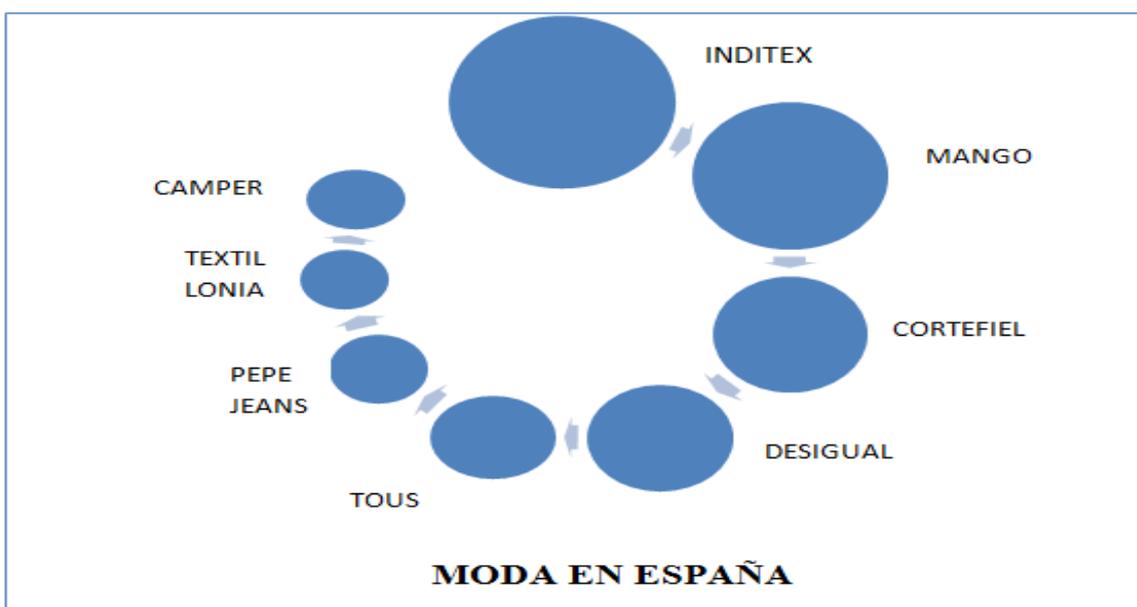
Por último, recalcar que la expansión internacional ha crecido exponencialmente en los últimos años gracias a internet. Desde el año 2000 se abren camino las ventas a través de la red. Women'secret fue la primera. En 2010 el negocio del e-commerce se fortalece con el lanzamiento de SPF.com, a la que seguirán las tiendas online de Pedro del Hierro, Cortefiel y Fifty Factory. En 2012 el Grupo opera 100% online en España y en los principales países europeos, llegando incluso a países donde todavía no tiene presencia física. La distribución de las prendas que se compran a través de internet, se distribuyen desde el centro logístico de Aranjuez.

3.5. PRINCIPALES COMPETIDORES

3.5.1. Principales Grupos de distribución de moda nacionales

En la figura 3.1. se muestra tanto la posición como el tamaño de los Grupos principales dedicados al negocio de la moda en nuestro país.

Figura 3.1.- Principales Grupos de distribución de moda nacionales.



Fuente: Elaboración propia.

En 2014 las principales empresas en el negocio de la moda en España por volumen de ventas han sido, en primer lugar, Inditex con una facturación de 16.724 millones a febrero de 2014 de euros. Seguido de ésta, Mango, con 1.846 millones de euros. En tercera posición, se encuentra el Grupo Cortefiel con una cifra de negocios de 964,21 millones, seguido muy de cerca por Desigual. Las previsiones apuntan a que si estas empresas mantienen su evolución, el próximo ejercicio la empresa Desigual relegará al Grupo Cortefiel al cuarto puesto del sector.

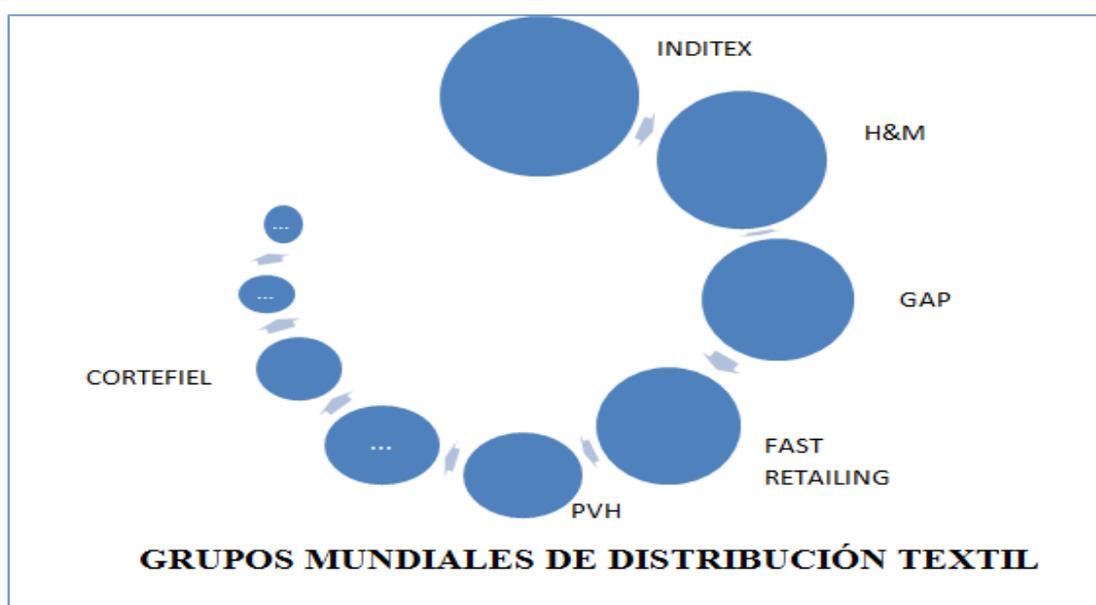
Pepe Jeans y Tous se mantienen en la quinta y sexta posición. A partir de la séptima comienza a haber cambios; el grupo gallego Textil Lonia ha rebasado a la cadena madrileña Blanco. Esta cadena en 2013 atravesó el peor año de su historia con un proceso de cierres, un expediente de regulación de empleo (ERE), un concurso de acreedores y, finalmente un proceso de venta que suscitó el interés de muchos inversores, entre ellos Grupo Cortefiel, que finalizó con el traspaso de Blanco al Grupo saudí Alhokair.

3.5.2. Principales Grupos de distribución de moda globales

El Grupo español Inditex es el líder del ranking mundial de las empresas de distribución de moda, desde 2008 cuando arrebató el liderazgo a la gigante estadounidense Gap. De hecho, Gap ha retrocedido un puesto más y ha perdido el segundo puesto que ahora está en manos del Grupo H&M.

Las tres primeras posiciones son inalterables desde hace varios años, pero algunos Grupos como el japonés Fast Retailing (propietario de Uniqlo) y el estadounidense PVH (dueño de Calvin Klein y Tommy Hilfiger) están en una senda de crecimiento en los últimos ejercicios que puede provocar alguna modificación en los puestos de cabeza. (Ver Figura 3.2.)

Figura 3.2.- Principales Grupos mundiales de distribución textil.



Fuente: Elaboración propia.

El Grupo Cortefiel está muy lejos de Inditex y H&M, e intenta utilizar algunas de sus claves, teniéndolas como modelos en determinadas áreas de actuación.

Todos ellos son Grupos multimarca, comercializan diseños propios, que son distribuidos en colecciones por temporadas, y cuentan con puntos de venta propios o franquiciados, distribuidos en países de los cinco continentes. Los tres tienen gran presencia y éxito en Internet y redes sociales, una tendencia que seguirá aumentando en el futuro.

La producción suele ser en este sector, a través de subcontrataciones en países de bajo coste; sin embargo, destaca como excepción Inditex, que mediante integración vertical, fabrica el 80% de sus productos en Europa.

El público objetivo de Cortefiel es hombre y mujer de mediana edad, que buscan más calidad aunque el precio sea superior, muy diferente de los dos gigantes de la moda que abarcan toda la gama de clientes, incluidos niños y

hogar, y ofrecen precios más bajos. Para atraer este tipo de público el Grupo Cortefiel se preocupa de dotar a sus tiendas de un ambiente propicio a lo que quiere transmitir, dando Inditex y H&M más importancia a otros aspectos como por ejemplo la ubicación.

En relación a las campañas publicitarias el Grupo Inditex opta por baja inversión, solo publicitando sus productos en periodo de rebajas. El Grupo H&M, por el contrario, utiliza artistas y top models para sus campañas realizando una gran inversión, realizando el Grupo Cortefiel una inversión media. Todas tienen gran presencia y éxito en Internet y redes sociales, una tendencia que seguirá aumentando en el futuro.

La tabla 3.17. Muestra las características más destacables de los diferentes Grupos.

Tabla 3.17.- Resumen de los principales competidores y sus características.

2013	GRUPO CORTEFIEL	GRUPO INDITEX	GRUPO H&M
Sede	España	España	Suecia
Cadenas	Multimarca	Multimarca	Multimarca
Tiendas	1.964	6.300	3.300
Nº de países	70	87	55
Facturación	964,21 M €	16.724 M €	14.004 M €
Producción	Externa (Subcontrata en países de bajo coste).	Integración vertical y subcontrata. Produce más del 80% en Europa.	Externa. (Subcontrata en países de bajo coste).
Diseño	Propio y colecciones por temporada.	Propio, copia y tendencias.	Propio, diseñadores de nombre, colecciones por temporadas.

Continúa...

Expansión	Franquicia y Tienda propia para Europa.	Tienda propia y alguna franquicia.	Tienda propia y franquicia en Oriente Medio.
Público Objetivo	Mujer y hombre de media edad a precio medio y alta calidad.	Mujer, hombre, niños y hogar.	Amplia gama a precios bajos.
Marketing	Inversión media. Tarjetas fidelización. Éxito en internet.	Inversión baja. Éxito en internet y redes sociales.	Inversión alta. Uso top model y artistas. Presencia en internet.
Imagen de la Tienda	Importancia de la imagen de la Tienda, acorde con el ambiente que quiere transmitir.	Gran importancia a la ubicación.	Tienda monomarca para todos los segmentos.
Fortalezas	Antigüedad de la empresa. Cuota de mercado. Fidelización de los clientes. Distribución logística.	Diseño. Relación calidad-precio. Distribución logística. Rápida respuesta en producción y reposición.	Bajos costes de producción.

Fuente: Elaboración Propia

3.6. LA TIENDA (SPRINGFIELD)

Las ventas internacionales del Grupo Cortefiel aportan el 45% de los beneficios totales por facturación. Este incremento de la facturación internacional, viene protagonizado por la expansión mundial de la cadena Springfield, ya que es la cadena con mayor presencia internacional, con el 54,3% del total de establecimientos en el extranjero, distribuidos en 60 países. Además, Springfield aglutina el 41,34% del volumen de negocio global.

El éxito de Springfield, tanto por su contribución a los beneficios internacionales, como por el incremento de su expansión en puntos de venta, justifica la decisión de centrar el estudio concreto de esta cadena en el análisis de sus tiendas.

La expansión internacional de la cadena comenzó en 1991 y en solo un año ya contaba con presencia en Francia, Portugal y Bélgica. Después Springfield llegó a Alemania, Austria, Hungría y Polonia.

Tras el fuerte impulso a la expansión internacional que se produjo con la entrada de los nuevos socios al Grupo Cortefiel, la cadena Springfield vio incrementados sus puntos de venta hasta el total de 883 en la actualidad.

Dichos puntos de venta se reparten geográficamente por los cinco continentes y tal como hace el Grupo Cortefiel con todas sus cadenas, opera con tiendas de gestión propia principalmente en Europa y en el resto de continentes por regla general, se utiliza la franquicia. Podemos ver la distribución geográfica en la siguiente tabla.

Tabla 3.18.- Presencia y Puntos de venta de la cadena Springfield en gestión propia y franquicias (2014)

GESTIÓN PROPIA		FRANQUICIAS			
PAISES	PUNTOS DE VENTA	PAISES	PUNTOS DE VENTA	PAISES	PUNTOS DE VENTA
Alemania	13	Albania	2	Letonia	1
Austria	3	Andorra	4	Líbano	9
Bélgica	23	Arabia Saudí	4	Libia	1
Bosnia	5	Argelia	1	Lituania	1
Croacia	5	Bielorrusia	2	Macedonia	5
España	338	Birmania	2	Malasia	9
Francia	47	Bosnia	1	Malta	3
Holanda	36	Chile	1	Marruecos	6
Hungría	12	China	16	México	26
Italia	40	Chipre	17	Perú	8
Luxemburgo	5	Costa Rica	2	Qatar	3
México	3	Egipto	12	República Checa	2
Montenegro	1	Emiratos Árabes	21	R. Dominicana	2
Polonia	11	Eslovaquia	3	Rumania	2
Portugal	57	Estonia	2	Rusia	4
Rusia	31	Filipinas	14	Serbia	2
Serbia	10	Irán	5	Singapur	10
TOTAL G. PROPIA	640	Iraq	2	Suiza	1
		Israel	16	Tanzania	1
		Jordania	2	Ucrania	4
		Kazajstán	6	Venezuela	5
		Kuwait	2	Vietnam	1
		TOTAL FRANQUICIAS			243

Fuente: Elaboración propia a través de la página corporativa del Grupo Cortefiel

En la actualidad, Springfield tiene en Portugal el mayor número de puntos de venta fuera de España. Llama la atención los casos de Italia y Francia debido al alto porcentaje que representan los establecimientos de esta cadena respecto al total del Grupo en estos países. El caso de México también es destacable ya que es el único país no europeo que cuenta con establecimientos de gestión propia.

En la tabla 3.19. se expone el número de aperturas del año 2013, datos a febrero de 2014, como ejemplo de su crecimiento internacional, haciendo división entre tiendas de gestión propia y franquicias.

Tabla 3.19.- Apertura de tiendas de la cadena Springfield, año 2013.

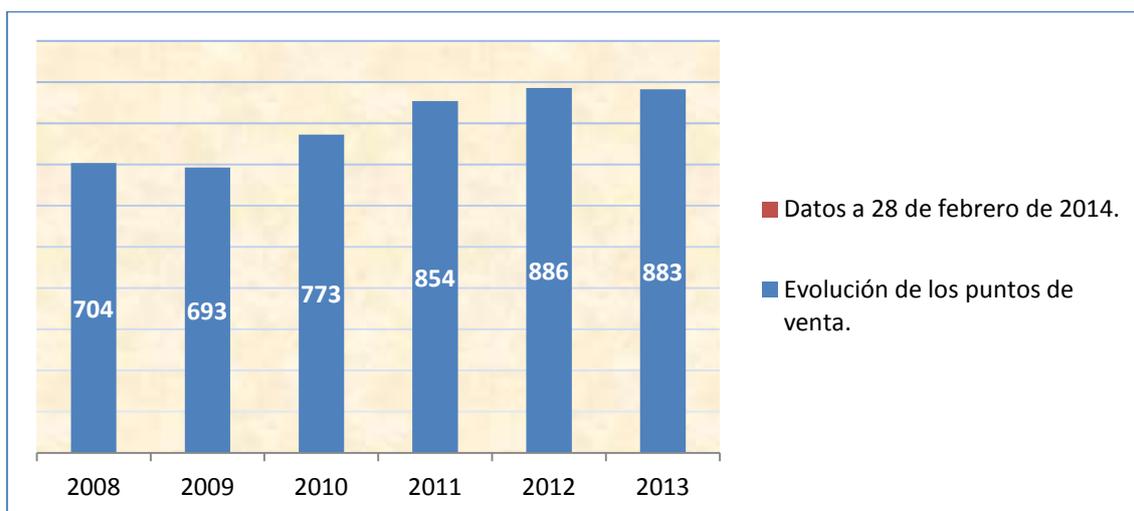
GESTIÓN PROPIA		FRANQUICIAS			
PAISES	PUNTOS DE VENTA	PAISES	PUNTOS DE VENTA	PAISES	PUNTOS DE VENTA
Bélgica	1	Arabia Saudí	1	Malasia	2
Croacia	3	Birmania	2	Marruecos	1
España	15	China	9	México	4
Francia	1	Costa Rica	1	Rumania	2
Italia	1	Egipto	1	Serbia	1
				Continúa...	
México	3	Estonia	2	Singapur	3
Montenegro	1	Iraq	1	Taiwan	1
Polonia	1	Israel	2	Tanzania	1
Portugal	4	Jordania	1	Ucrania	2
Rusia	33	Líbano	1	Vietnam	2
Serbia	3	Lituania	1		
TOTAL G. PROPIA	66	TOTAL		FRANQUICIAS	41

Fuente: Elaboración propia a través de la página corporativa del Grupo Cortefiel

En el año 2013, el número de aperturas de la cadena Springfield ha sido de 107, repartidos en igual número entre gestión propia y franquicias.

De la misma manera que en el Grupo en general, vemos como el mayor número de aperturas fuera de territorio español se ha producido también para la cadena Springfield en los tres países estratégicos de la internacionalización, China Rusia y México.

A continuación, una vez analizados los puntos de venta de la cadena en la actualidad vamos a ver en el gráfico 3.1. como ha sido la evolución del número de establecimientos desde 2008.

Gráfico 3.1.- Evolución de los puntos de venta de Springfield.

Fuente: Elaboración propia a partir de la web corporativa del Grupo Cortefiel.

En el gráfico podemos ver que en el año 2009 coincidiendo con el estallido definitivo de la crisis el número de puntos de venta se redujo ligeramente, pero a partir de 2010 y en tres ejercicios consecutivos la cadena aumentó sus establecimientos en un 30% debido a la internacionalización de la cadena. En estos años se firmaron acuerdos muy importantes en varios mercados extranjeros. En el 2013 el crecimiento se ha estancado debido a la política llevada por el Grupo, de darle más importancia a la adquisición de la gestión propia de sus franquicias, que ha llevado en países de fase intermedia como Rusia y que le ha supuesto un gran esfuerzo e inversión, reduciéndose por tanto el gasto dedicado a la apertura de nuevos establecimientos.

3.6.1. La gestión de la tienda

En las tiendas de Springfield trabaja un grupo dinámico y cohesionado de profesionales cuya tarea es ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Este equipo está formado por jefes de tienda, encargados de sección y vendedores; completando dicha plantilla los supervisores de tienda y los visual merchandisers.

Cada tienda es gestionada por un *jefe de tienda* (normalmente personas jóvenes) cuya responsabilidad se extiende tanto a la supervisión de su plantilla, como a la gestión de las prendas. Dentro de este último ámbito de responsabilidad, deberá tener en cuenta la evolución de las ventas de cada producto así como el perfil del cliente que tiene en su tienda. Es también responsable de la reposición de mercancías que se realiza dos veces por semana. Sin embargo, los nuevos modelos tienen una rotación por temporada, es decir, la inclusión de nuevas prendas se realiza con una periodicidad de tres meses. Por último, el jefe de tienda se encarga de devolver las prendas que no cumplen con las expectativas de venta, devoluciones que seguirán los siguientes pasos: primero se ofrecerán a otras tiendas en las que sí haya demanda de ese producto; en segundo lugar salen a la venta con descuentos en los periodos de rebajas hasta su agotamiento; finalmente de los productos sobrantes se envían a las tiendas outlet (Fifty Factory).

El *encargado de sección* se encuentra en un nivel intermedio entre jefe de tienda y vendedores, auxiliando al jefe de tienda en la responsabilidad de sus tareas (añadiéndose a su sección).

Los *vendedores* acompañan y guían a los clientes; son además responsables de la reposición del producto vendido y del mantenimiento de la imagen de la tienda.

Los *supervisores de tienda* seleccionan y forman a los jefes de tienda, a quienes transmiten la cultura, los valores y los estándares de imagen y gestión de Springfield, para que sean éstos los que se los transmitan a su equipo. Además deberán asegurar el buen funcionamiento y la correcta gestión de todas las tiendas Springfield (gestión propia y franquicia).

Por último, los *visual merchandisers* llevarán a cabo la exposición de colecciones en las tiendas siguiendo los estándares comerciales y estéticos marcados por el Book de Merchandising Springfield.

3.6.2. Localización, escaparatismo y diseño interior.

Localización

Las tiendas Springfield se instalan tanto en áreas comerciales altamente transitadas como en centros comerciales. Los requisitos en cuanto a población de las ciudades en las que se instala, únicamente se establecen en las franquicias (mínimo 80.000 habitantes), aunque la tendencia hasta el momento, en el ámbito internacional, ha sido la apertura de tiendas en ciudades principales.

La tendencia en España ha ido en los últimos años encaminada a la apertura de tiendas en poblaciones de menos de 30.000 habitantes, por lo que el incremento de nuevas aperturas en otros países europeos podría seguir la tendencia marcada en el mercado español.

La estrategia de esta cadena en cuanto a la no excesiva rigurosidad en su localización ha permitido su fuerte expansión geográfica, contrariamente a lo que ocurre en las tiendas de Zara (Grupo Inditex) cuya exigencia en la localización (locales grandes y bien situados) ha sido uno de los frenos para su expansión internacional.

Escaparatismo

Sigue un modelo básico de escaparate para todas las tiendas, aunque con ligeras variaciones y adaptaciones según la zona geográfica. Existe un equipo de escaparatistas que trabajan también por zonas geográficas.

Algunas de estas adaptaciones se producen en países con una observancia estricta de los preceptos coránicos (Arabia Saudí, Irak, Irán), donde los maniquís de los escaparates están desprovistos de cabeza y los carteles de modelos se adecúan a las reglas locales sobre la imagen de la mujer.

Por último, añadir a modo de anécdota que el resto de objetos que sirven de complemento a la exposición de prendas en los escaparates, también se ponen a la venta una vez cambiado el diseño completo del mismo.

Diseño interior

Se procura un espacio agradable y acogedor para que el cliente se sienta cómodo en el local y pase el mayor tiempo posible dentro de él. Se procuran espacios amplios libres de obstáculos y de renovación constante.

A partir del lanzamiento de Springfield Women en 2006, las tiendas cambiaron su diseño; de esta forma se pueden encontrar tiendas Springfield Women, Springfield Men y tiendas que combinan ambas modalidades.

Las dimensiones serán aquellas que permitan desarrollar el interiorismo mencionado, sirviendo como referencia el requisito mínimo de 200 m² que exigen las franquicias.

Las prendas se colocan generalmente por tendencias (estilo, tejido) así como por colores. De esta forma se facilita al máximo al cliente la coordinación de prendas.

El modelo de tiendas seguido será un modelo básico para todas las tiendas Springfield, salvo pequeñas modificaciones como consecuencia del carácter religioso o cultural de un determinado país. Por ejemplo las tiendas de Arabia Saudí están desprovistas de probadores.

Cabe destacar, la tienda que Springfield inauguró en enero de 2013 en uno de los distritos más cosmopolitas de París. Se trata de una “tienda-galería” que pretende descubrir a los jóvenes artistas y sus obras ante el público de París. Para ello la cadena ha previsto una serie de colaboraciones con distintos artistas que realizan actuaciones en directo y exposiciones. Crea así un nuevo concepto de tienda innovador donde vincula las colecciones de ropa con el mundo del arte. Dicho establecimiento se ha convertido en una referencia mundial para la marca y en su tienda más emblemática.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado el proceso de internacionalización de manera genérica, explicando su origen, sus fases, sus niveles, así como las razones y las alternativas para llevarlo a cabo y después de haber estudiado este proceso de una manera más concreta detallando la internacionalización del Grupo Cortefiel, se van a exponer las conclusiones a las que se ha llegado en este trabajo. Por último se propondrán unas recomendaciones personales que a mi juicio podrían mejorar el futuro del proceso en el Grupo.

Conclusiones

En la actualidad, nos encontramos en un periodo de crisis económica mundial, que se inicia en 2008 en Estados Unidos, y se ha ido trasladando por todo el planeta, de manera más o menos intensa. Como consecuencia de las difíciles situaciones económicas vividas por los distintos países, y su diferente velocidad de recuperación ante la crisis, diversificar hacia otros mercados ha dejado de ser una cuestión a tener en cuenta, adquiriendo el carácter de fundamental por la posibilidad de minimizar riesgos.

El sector de la moda en España y en particular el sector de distribución textil, ha retrocedido desde el inicio de la crisis hasta niveles inferiores a los de 1997. En concreto, éste tipo de comercio ha disminuido un 11,2% en el segmento hombre, y un 8,3% en el segmento mujer. Por esta razón, diversificar mercados ha sido el camino elegido por la mayoría para sortear la caída de la demanda.

Por tanto la internacionalización, una estrategia según la teoría, de crecimiento por expansión que conlleva una serie de consecuencias para la economía, como la estandarización de productos, la homogeneización de los gustos de los clientes, la tendencia a la integración de procesos, o el desarrollo de actividades a escala global, actualmente en época de crisis tiene como consecuencia más importante la más relacionada con la otra vía de crecimiento, la diversificación, en este caso no de actividades pero si de riesgos .

El mejor ejemplo del creciente proceso de internacionalización, es la presencia en los mercados globales de las compañías líderes de cada sector, llegando a través de internet a los puntos donde todavía no ha podido hacerlo físicamente. El éxito de estas empresas se debe a que han sabido combinar la eficiencia en el coste y la adaptación a las preferencias de los diferentes mercados.

En estos momentos existen grandes compañías españolas, líderes en los mercados exteriores, que son pilares para la recuperación de la economía española. Es precisamente en el sector de la moda, donde se encuentran varios Grupos que gracias a su proceso de internacionalización, se han convertido en referentes mundiales.

Dentro del sector podemos encontrar varios ejemplos de compañías españolas propicios para analizar su mundialización como Grupo Inditex (líder mundial de la distribución textil), Grupo Mango o Desigual (fenómeno del sector en los últimos años), pero se ha elegido el Grupo Cortefiel, por ser pionera de este proceso en nuestro país, por la tradición de su marca y por su sorprendente trayectoria a nivel internacional, que previsiblemente permitirá doblar su tamaño internacional en 2016.

Las entidades líderes deben de ser modelos de actuación para el resto de empresas, pequeñas y medianas, que se encuentran estancadas en su mercado local y que pretenden buscar nuevos mercados fuera de su país, aun sabiendo lo difícil y lento que será el proceso y las grandes inversiones que supondrá en un principio.

Las empresas que asuman el riesgo y la dificultad de salir al exterior, decidiendo con ello expandir sus mercados tendrán que analizar entre otras cosas, el cuándo y el cómo. El momento óptimo de salir al exterior es difícil de definir, pero buscar la mejor forma para salir al exterior es básico. Como primer paso, las empresas suelen optar por una opción indirecta, mediante subcontratación o alianzas con socios locales, y con el tiempo tienden a aumentar su capacidad de gestión o incluso llegan a producir en el país destino.

La expansión internacional del Grupo Cortefiel ha sido gradual, siendo su primera experiencia seria fuera de España en el año 1987. Desde ese momento tanto el número de tiendas, como el porcentaje de las ventas exteriores en relación a las globales, han aumentado exponencialmente. La crisis en España ha sido un factor fundamental para que el Grupo apostara fuerte por la expansión global aumentando la diversificación. A Febrero de 2014 el Grupo contaba con 1.035 puntos de venta en 70 países diferentes.

El Grupo Cortefiel utiliza en su internacionalización dos modelos, uno indirecto mediante socios locales que administran el franquiciado del Grupo en el país y otro basado en la gestión propia. En un principio las franquicias tenían una gran representación en el número total de establecimientos en el exterior sobre todo fuera de Europa, pero en los últimos años viendo el mejor funcionamiento de las tiendas propias y del mayor margen de beneficios que originan se está optando por la adquisición de gran parte del franquiciado del Grupo. El mejor ejemplo es Rusia donde se ha seguido esta línea de actuación en el último año.

Otra cuestión importante a la hora de salir a otros mercados exteriores es el lugar. Para elegir adecuadamente los mercados estratégicos hay que realizar un detallado análisis, no solo de la potencial demanda del público objetivo, sino de otros factores, relacionados con la producción, la distribución, las fuentes de financiación, factores políticos, etc. Por ejemplo en el último ejercicio la devaluación del rublo en Rusia, o la situación política de Venezuela han influido en los resultados del Grupo.

El Grupo a pesar de que se encuentra en un momento donde da más importancia a consolidar las inversiones existentes por encima de realizar nuevas aperturas, sigue muy centrado en la búsqueda de nuevos mercados estratégicos. Dentro de estos destaca China al que se considera un mercado con un tremendo potencial donde está aumentando considerablemente la cantidad de clase media y los factores políticos son más favorables que en el pasado. Por el contrario, Oriente Medio y África ha dejado de ser uno de los mercados estratégicos en la internacionalización de la compañía a pesar de la expansión desarrollada desde 2006.

Cada vez son más numerosos los estudios que se encargan de analizar esta estrategia, y es que la internacionalización, no es una estrategia estrictamente novedosa. Como hemos comprobado a lo largo de la investigación, es una opción que ha estado presente desde hace varias décadas en el ámbito empresarial. No obstante, el desarrollo de nuevas tecnologías, no sólo de producción y logística, sino también en otros ámbitos como la comunicación, han permitido que la salida al exterior sea una opción más considerada por parte de unas empresas, que ahogadas en los mercados locales, buscan de esta forma llevar a cabo su diversificación.

Por tanto el análisis de la internacionalización del Grupo no se puede hacer de forma aislada. El éxito de las dos últimas décadas, salvando los últimos años de recesión económica, ha venido acompañado de una nueva estructura organizativa. Esta estructura se caracteriza por la centralización de las decisiones estratégicas y la descentralización de las decisiones operativas.

Si bien el grado de autonomía de las cadenas comerciales es elevado, existen una serie de servicios cada vez más especializados, comunes e integrados. Estos servicios centrales del Grupo confluyen en las funciones administrativas, financieras, tecnológicas, de expansión, outsourcing, operaciones y recursos humanos.

Por otra parte, la descentralización de las funciones comerciales supone que cada línea de negocio defina sus productos, diseñe sus prendas, seleccione sus suministros, controle los stocks y realice la publicidad y comunicación con sus clientes.

Desde el punto de vista de la gestión económica, el éxito del Grupo Cortefiel se debe en parte, a la utilización integral en toda la red de distribución de un instrumento inteligente que analiza bases de datos de manera multidimensional. Esta herramienta ha permitido al Grupo agilizar el negocio con gran autonomía funcional.

En el diseño, se otorga especial importancia a la creación de prendas que se ajusten a las exigencias del cliente, así como a las últimas novedades del sector de la moda, para lo que cuenta con equipos de creadores propios.

El seguimiento que realiza el Grupo sobre los proveedores (asistencia técnica, contacto directo, ayuda en la selección de algunas materias primas, etc.) muestra que pese a ser una empresa dedicada de forma exclusiva a la comercialización, entiende que el éxito de ésta depende de la calidad de los productos que pone a la venta.

Por su parte, la innovación tecnológica del centro logístico de Aranjuez, y la apertura de otros grandes centros aporta mayor eficacia y eficiencia a la hora de distribuir los productos a los puntos de venta. Esta ágil estructura logística permite la distribución en Europa en 24 horas y en el resto del mundo en 48 horas.

La amplia red de tiendas extendidas por todo el mundo, ha supuesto también una de las principales claves del éxito del Grupo. Esta expansión que se verá incrementada en el futuro, debido a acuerdos en mercados estratégicos, es fundamental en el proceso de internacionalización y es la base de su crecimiento futuro.

El especial cuidado en el diseño, la localización y el escaparatismo, de los que hablábamos en la cadena Springfield, la cadena más internacional, se extiende al resto de cadenas del Grupo y por supuesto también a la tienda online. Como afirma Patricia Benito, directora de e-commerce del Grupo Cortefiel, “nuestro objetivo es que la shop online sea el mejor escaparate de la marca en la red y que el cliente tenga la misma experiencia de compra que en la mejor tienda de calle”.

Otras claves destacables en el éxito nacional e internacional del Grupo Cortefiel son; la buena imagen de la marca adquirida gracias a la experiencia en las tiendas de los consumidores y al excelente equipo humano adaptado en cada país; la capacidad de llegar a un amplio segmento de población, jóvenes o adultos, gracias a la diversificación de sus cadenas; el buen funcionamiento de sus franquicias a las que se les aporta las herramientas necesarias para que el franquicicado solo se preocupe de vender el producto; y por último siempre importante y más ahora la excelente relación calidad precio.

En resumen, partiendo de las premisas de Michael Porter, se puede concluir que el éxito del Grupo Cortefiel, se basa en la combinación de la centralización de determinadas funciones (diseño o gestión), buscando la máxima eficiencia en ellas, y la descentralización de otras, consiguiendo así, la máxima adaptación posible al cliente potencial, actuaciones propias de una empresa transnacional.

Por último, no podríamos finalizar el trabajo sin mencionar las líneas que va a seguir el Grupo en el futuro, para aumentar su crecimiento y tampoco sin proponer alguna recomendación que podría facilitar el éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

Según afirma Miguel Ángel Olmeda, Director de Control de Gestión del Grupo Cortefiel, “el principal reto en el que está inmerso actualmente el Grupo Cortefiel está marcado por el fortalecimiento de la compañía en sus grandes líneas estratégicas, como el crecimiento internacional a través de diferentes formatos, el desarrollo de nuevas líneas de negocio, el afianzamiento del mercado interno o la reafirmación y extensión del negocio on-line en todas sus marcas”.

En nuestro país, donde Cortefiel sigue teniendo la base de su negocio y que es un mercado en el que trabaja con éxito, en base a la confianza que tienen sus clientes en la marca, gracias a sus políticas de fidelización y a la experiencia satisfactoria que tienen los compradores el entrar en sus tiendas creemos que podría aumentar sus líneas sobre todo en dos direcciones: bebés y deporte. La moda infantil es un sector que ha presentado crecimiento en los últimos años y Mango ha sido el último de los competidores del Grupo que se ha decidido a lanzar esta línea. El deporte está de moda en la sociedad, cada vez más gente hace deporte por salud, estética o por puro ocio así que pensamos que es una línea con mucha demanda y que a pesar de la competencia en este sector que va en aumento creemos que podría ser bueno para la compañía.

En relación al comercio on-line, la tendencia es sin duda al alza debido a numerosas razones: falta de tiempo, la comodidad, aumento de la seguridad y la confianza. A pesar de que siempre habrá gente que dedique parte de su ocio al shopping, cada vez más gente realiza sus compras o parte de ellas por internet por lo que creemos que dedicar tiempo, esfuerzo y dinero a mejorar la experiencia de compra en la tienda online de las distintas cadenas del Grupo es una de nuestras recomendaciones principales.

Por último, en relación a la internacionalización creemos que el Grupo va por buen camino y que debe seguir en su estrategia de adquisición del negocio de franquiciados en países maduros, obteniendo mayores márgenes de beneficio, sin olvidarse de países con gran potencial como China en los que debe seguir con su expansión y su plan de aperturas en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS E INFORMES:

Andrews, K.R. (1977): *El concepto de estrategia en la empresa*. Pamplona, Universidad de Navarra.

Cerviño, J. (2006): *Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado*. Madrid, Pirámide.

Collis, D.J. y Montgomery, C.A. (2007): *Estrategia corporativa. Un enfoque basado en los recursos*. 2ª Edición, Madrid, McGraw Hill.

Durán Juvé, D., Llopart Pérez, X. y Redondo Durán, R. (1999): *La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos*. Barcelona, Gráficas Rey.

Durán, J.J. (1997): *Multinacionales españolas II. Nuevas experiencias de internacionalización*. Madrid, Pirámide.

Galán Zazo, J.I. (2014): *Diseño organizativo*. 2ª Edición, Madrid, Paraninfo.

Gimbert, X. (1998): *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Bilbao, Ediciones Deusto S.A.

Guisado Tato, M. (2003): *Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa*. Madrid, Ediciones Pirámide.

Jerez Riesco, J.L. Y García Mendoza, A. (2010): *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Madrid, ESIC.

Menguzato, M. y Renau, JJ. (1995): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, Ariel S.A.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid, Civitas Ediciones.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2002): *Casos de dirección estratégica de la empresa*. 2ª Edición. Madrid, Civitas Ediciones.

Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A. (2008): *Cortefiel, distribución textil con marca*. Madrid.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2001): *La distribución comercial: opciones estratégicas*. 2ª Edición. Madrid, Esic.

Wheelen, Thomas, L. y Hunger, J.D. (2007): *Administración estratégica y Política de negocios*. 10ª Edición. México, Pearson Educación.

Iborra Juan, M. et al. (2014): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. 2ª Edición. Madrid, Paraninfo.

DOCUMENTOS ONLINE:

Luis Vives (s.d.). "Cinco preguntas clave a la hora de llevar a cabo la internacionalización de una compañía". Madrid, ICEX y ESADE. [En línea: <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4084450>] [Consulta: 15/10/2014]

Álvaro Portes Fernández (s.d.). "La selección de los mercados en un contexto global". Madrid, ICEX e Instituto Nacional San Telmo. [En línea: <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4053853>]. [Consulta: 12/08/2014]

Grupo Cortefiel (varios): Cuentas Anuales Consolidadas, Cortefiel, S.A. y Sociedades dependientes. Inéditas.

Grupo Cortefiel (varios): Dossier de Prensa. Presentación PDF. [En línea: http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/2416/GrCortefiel_Dossier_Prensa_07_04_14.pdf] [Consulta: 21/12/2014]

Grupo Cortefiel (2012): Código de conducta. Presentación PDF. [En línea: http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/3609/CC_Codigo_Interno_Grupocortefiel_Agosto2012.pdf.] [Consulta: 17/11/2014]

Subdirección General de Estudios, Análisis y Planes de Actuación. (2014). Presentaciones sectoriales, sector textil y confección. Presentación Power Point. [En línea: 09/11/2014]. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

LAGO MONEO, Juan Aitor (2012). El sector textil y el gasto en prendas de vestir en España 2013. Situación internacional, evolución esperada y revisión de la situación nacional autonómica. Strategic Research Center de EAE Business School; 2012.

UTILIZADAS:

<http://www.grupocortefiel.com/>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm

http://www.slideshare.net/EMBA_ESIC/caso-mango-emb16-madridgrupo620110401v11

<http://www.modaes.es/empresa/20120521/el-mapa-de-la-moda-i-distribucion-de-moda-en-espana.html>

<http://www.modaes.es/back-stage/20130522/el-mapa-de-la-moda-ii-los-lideres-mundiales-de-la-gran-distribucion-de-moda.html>

<http://www.tormo.com/resumen/14886/>

<http://www.grupocortefielnews.com/>

<http://prezi.com/mcws4kpevtzv/caso-cortefiel/>

<http://www.modaes.es/empresa/20091203/cortefiel-externaliza-la-gestion-de-su-centro-logi.html>

<http://www.icex.es/icex/es/index.html>

www.oracle.com/es/.../oracle-one-apps-16-es-web-1520872-es.pdf

<http://legislacion.derecho.com/convenio-10-marzo-2008-consejeria-de-empleo-867079>

ANEXOS

ANEXO I

<http://www.grupocortefiel.com/es/highlights/grupo-cortefiel-abrira-sus-primeras-tiendas-en-estados-unidos-en-septiembre-101>

ACTUALIDAD

30
JUL EXPANSIÓN

Grupo Cortefiel abrirá sus primeras tiendas en Estados Unidos en septiembre



Cortefiel será la primera marca del grupo en desembarcar en EEUU y la apertura del resto de cadenas está prevista para 2014 y 2015. La llegada de la cadena Cortefiel a EEUU es fruto del acuerdo internacional entre el Grupo y "Al Hokair Fashion Retail", una de las compañías líderes en el sector del retail y socio actual de marcas de moda internacionales como Gap, Banana Republic, Topshop o Mark&Spencer entre otras.

El formato de los espacios comerciales de las marcas de Grupo Cortefiel que abrirán en EEUU será principalmente en forma de tiendas situadas en centros comerciales y grandes almacenes.

Las primeras aperturas coincidirán con la presencia de la firma Pedro del Hierro Madrid en septiembre durante la Semana de la Moda de Nueva York.

El acuerdo con Fawaz A. Al Hokair & Co para introducir las marcas de Grupo Cortefiel en EEUU supone el compromiso de ejecutar un plan de aperturas en 5 años con más de 80 nuevas tiendas en todo el país, comenzando por la costa Noreste. Esta alianza con el grupo Al Hokair, que comenzó en 2009 para ampliar la presencia de las marcas Cortefiel y Pedro del Hierro en Emiratos Árabes, permitirá a Grupo Cortefiel dar el primer paso en su proceso de internacionalización en el mercado norteamericano.

Esta no es la primera vez que Cortefiel está presente en EEUU aunque sí será la primera vez que abra establecimientos con su marca. La marca ocupó un puesto privilegiado dentro de los grandes almacenes americanos, vistiendo a grandes personajes de la década de los 60 y 70. Cortefiel confeccionó la mítica gabardina del inspector Colombo, referente de una generación en la televisión, y con la misma prenda ha vestido al presidente Lyndon B. Johnson, sucesor de John F. Kennedy. Con el mismo "saber hacer" Cortefiel confeccionó prendas que lució Bil Cosby en la reconocida serie televisiva "Spy" protagonizaba en 1965 al igual que el actor Robert Culp, quien se convirtió en un cliente fiel a la marca. Estas prendas llegaban al público norteamericano a través de los mejores y míticos almacenes Saks Fifth Avenue, Bloomingdale's o Macy's. Y tuvieron un reconocimiento internacional, obteniendo premios como el otorgado por la revista Esquire en 1961.

Sobre Al Hokair Group

Al Hokair Group es uno de las principales compañías líderes de Arabia Saudí, cuyo negocio está centralizado en el sector del retail e inmobiliario. El grupo comenzó en 1989 y hoy opera en 9 países con más de 1.400 puntos de venta en Arabia Saudí, África, Oriente Medio, Asia Central y EEUU. El grupo representa a más de 70 marcas de moda internacionales con más de 7000 empleados.

ANEXO II

<http://www.modaes.es/empresa/20141006/grupo-cortefiel-contrata-al-gigante-del-branding-saffron-para-reposicionar-su-cadena-cortefiel.html>

modaes.es⁵

EMPRESA	ENTORNO	TENDENCIAS	BACK STAGE	EQUIPAMIENTO	COSMÉTICA	LOOK!
DIRECTORIOS	AGENDA	CENTRO DE RECURSOS	EMPLEO	TIENDA	BLOGS	ALTA PREMIUM

EMPRESA P. RIAÑO

06 OCT 2014 09:00

Grupo Cortefiel contrata al gigante del ‘branding’ Saffron para reposicionar su cadena Cortefiel



Grupo Cortefiel le da una vuelta a su estructura de marcas. La compañía de distribución de moda, tercera mayor compañía española del sector por volumen de negocio, ha puesto en marcha un estudio de reposicionamiento de Cortefiel, su cadena principal. Para ello, la compañía se ha aliado con **Saffron**, una de las mayores consultoras de *branding* del mundo.

Grupo Cortefiel le da una vuelta a su estructura de marcas. La compañía de distribución de moda, tercera mayor compañía española del sector por volumen de negocio, ha puesto en marcha un estudio de reposicionamiento de Cortefiel, su cadena principal. Para ello, la compañía se ha aliado con **Saffron**, una de las mayores consultoras de *branding* del mundo.

Según han confirmado a Modaes.es fuentes de la empresa, el grupo ha comenzado ya el proceso de revisión de marca con **Saffron**, que se limita a **Cortefiel**. La compañía, propietaria también de las cadenas **Women'secret** y **Springfield**, quiere analizar el posicionamiento de Cortefiel.

Con oficinas en Madrid, Londres o Miami, **Saffron** cuenta con clientes como **C&A** en el sector de la moda o con marcas como Coca-Cola en la gran distribución. Fundada en 2001, la empresa está liderada por Wally Olins. No es la primera ocasión en que **Cortefiel** trabaja con **Saffron**, que ya colaboró con el grupo español para analizar su cadena **Springfield**.

La enseña **Cortefiel** es el origen del grupo, controlado hoy por los fondos **CVC**, **Pai** y **Permira**. La empresa nació en 1880 como un negocio familiar de mercería en la calle Romanones de Madrid. Con el paso de los años, el comercio evolucionó hacia la producción textil, hasta centrar su actividad en la distribución en décadas recientes. En 1933 nació la factoría de camisas La Palma y en 1945 se puso en marcha la fábrica de sastrería, de donde salieron en 1946 los primeros trajes de caballero con la etiqueta **Cortefiel**.

La cadena **Cortefiel** representa un 34% del negocio del grupo, que en el último ejercicio (finalizado en febrero de 2014) alcanzó una cifra de negocio de 964,21 millones de euros, con un crecimiento de sólo el 1% respecto al año anterior.

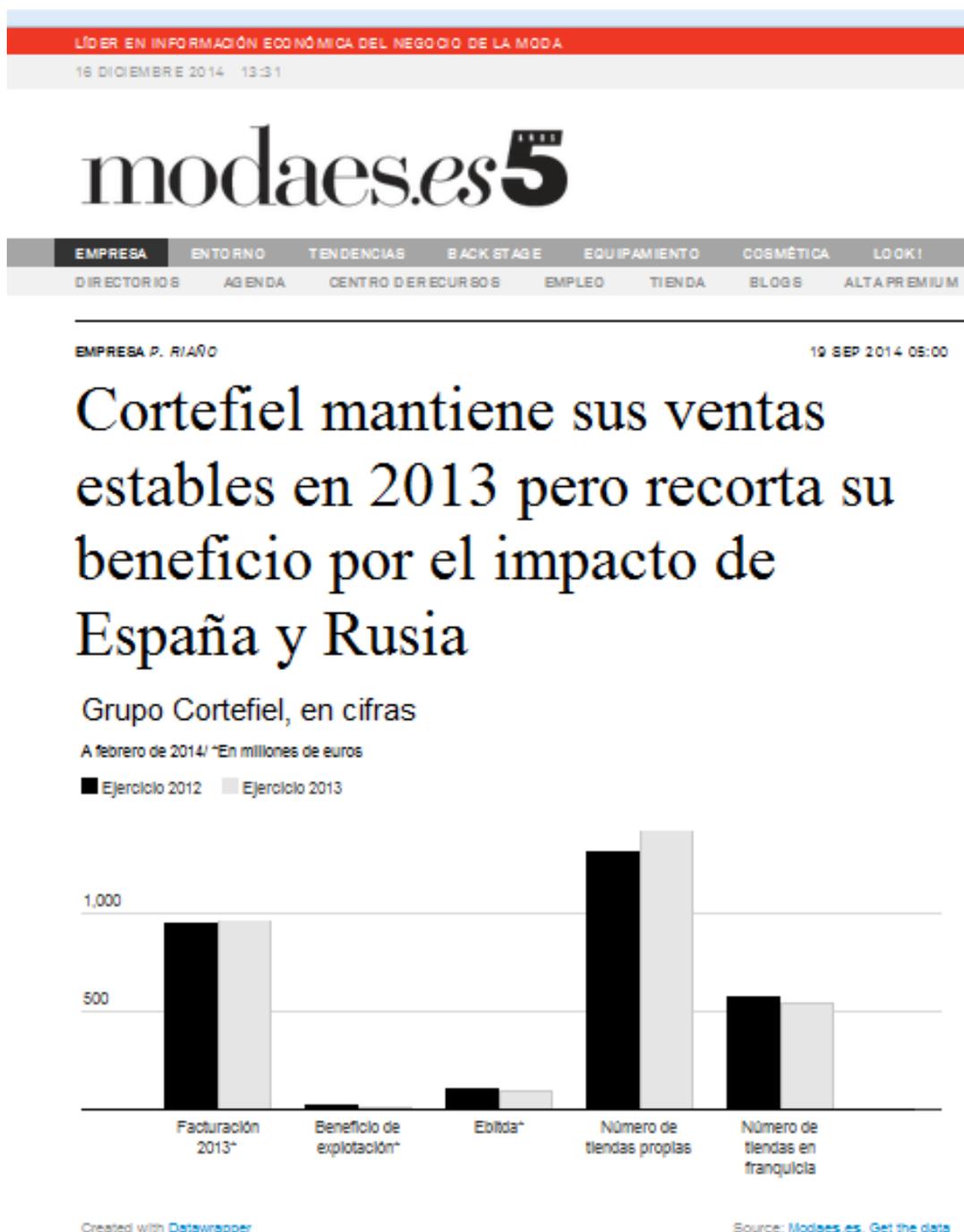
La enseña que da nombre al grupo de distribución ha reducido un 2,39% sus ventas en el último ejercicio, hasta 328,24 millones de euros. Esta caída de la facturación es consecuencia de la alta dependencia de la cadena de España, país en el que el consumo de moda se ha visto especialmente afectado por la situación económica.

Creada en 1945, la marca Cortefiel se dirige, según la propia compañía, "a hombres y mujeres de entre 35 y 45 años, jóvenes en sus hábitos y de mente abierta y exploradora". En la actualidad, Cortefiel está presente en 33 países con 404 puntos de venta. Así, **Cortefiel** es la cadena del grupo que se dirige a un segmento de público de mayor edad y poder adquisitivo.

Springfield es actualmente la primera cadena por volumen de negocio del grupo. El concepto, que comenzó su trayectoria especializada en el público masculino, copa el 41,34% de las ventas de la compañía y en 2013 ha registrado un crecimiento cercano al 2%, hasta 398,66 millones de euros. **Women'secret**, especializada en moda íntima, es la tercera mayor cadena del grupo y representa cerca del 20% del negocio de la empresa, con unas ventas de 190,94 millones de euros.

ANEXO III

<http://www.modaes.es/empresa/20140919/cortefiel-mantiene-sus-ventas-estables-en-2013-pero-recorta-su-beneficio-por-el-impacto-de-espana-y-rusia.html>



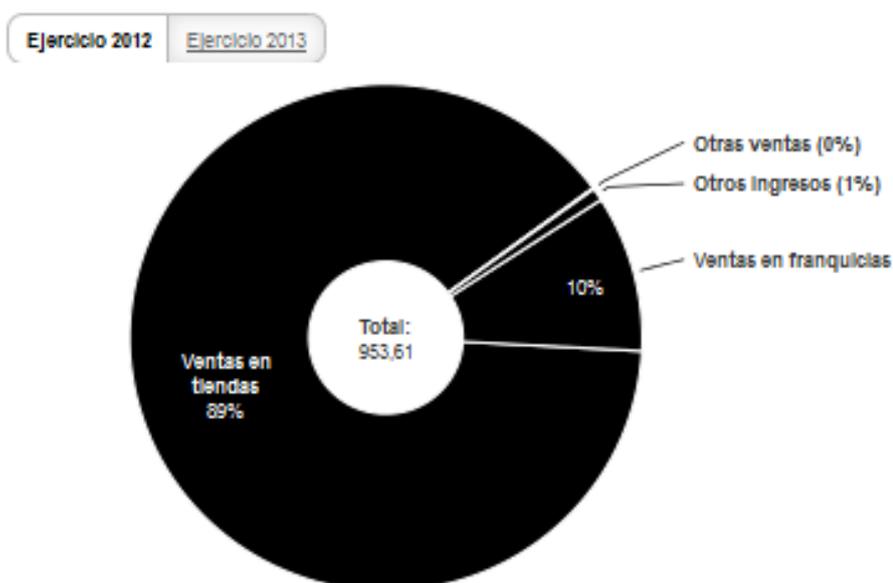
Grupo Cortefiel encara un 2014 de crecimiento tras un 2013 marcado por los últimos pasos de la reorganización de su negocio. El grupo de distribución de moda, tercera mayor compañía española del sector por volumen de negocio, ha cerrado el último ejercicio (finalizado en febrero de 2014) con una cifra de negocio de 964,21 millones de euros, con un crecimiento de sólo el 1% respecto al año anterior. La empresa, controlada por los fondos **CVC**, **Pai** y **Permira**, ha visto retroceder un 46,36% su beneficio de explotación y un 12,64% su ebitda, como consecuencia del impacto de las inversiones en el negocio en Rusia y México y de la debilidad del mercado español.

“El ejercicio 2013 va a ser el último de sufrimiento –tal y como ha explicado a Modaes.es el director general corporativo de la empresa, **Ignacio Sierra**–; en 2014 ya estamos viendo una recuperación paulatina en España y estamos empezando a recoger los frutos del crecimiento internacional”. “En 2013 hemos encajado todo el esfuerzo inversor y hemos sufrido una primera mitad de año con ventas bajas en España, pero en 2014 prevemos una recuperación”, añade.

La expansión internacional y la mejora de los márgenes son los principales objetivos del grupo en la actualidad. La empresa quiere repetir la estrategia llevada a cabo en Rusia y apuesta por “la adquisición del negocio de nuestros franquiciados en países maduros con el objetivo de incrementar la presencia actual con la apertura de tiendas propias”. Asimismo, Cortefiel quiere aumentar su penetración territorial elevando la distribución de las cadenas que mejores resultados están dando al grupo, **Women’Secret** y **Springfield**.

Distribución de los ingresos

En millones de euros



Created with [Datawrapper](#)

Source: Grupo Cortefiel | [Get the data](#)

Propietaria de las cadenas **Cortefiel**, **Women'Secret**, **Springfield** y **Pedro del Hierro** (además de la red de outlets **Fifty Factory**), la compañía se ha visto afectada durante los últimos años por la dependencia del mercado español, donde el consumo de moda se ha resentido como consecuencia de la situación económica. El grupo obtiene un 70% de sus ventas en España.

En 2013, tal y como explica la propia empresa en su memoria del ejercicio, “la situación de alguna de las economías en el resto de los países donde el grupo está presente ha influido negativamente en los resultados de las actividades en dichos mercados, ya sea a través de los resultados de tiendas propias (con especial incidencia del efecto tipo de cambio por la devaluación del rublo en Rusia de un 20% durante el periodo) o del negocio de franquicias (con especial mención a la situación política en Venezuela)”.

El entorno económico ha hecho que **Cortefiel** incumpla en 2013 las previsiones que se había marcado. “La evolución de las ventas en todas las cadenas comerciales del grupo no ha sido la esperada”, señala la empresa, que precisa que **Springfield** y **Women'secret** han registrado ventas al alza, mientras **Cortefiel** “ha sufrido un ligero descenso”.

Las ventas por superficie comparable de la compañía han ido también a la baja. Mientras en el mercado nacional han descendido un 6,2%, en el extranjero han retrocedido un 5,2%. El grupo ha concluido 2013 con un total de 1.423 tiendas propias (que suman 371.000 metros cuadrados de superficie), además de 541 establecimientos en régimen de franquicia.

En 2013, el grupo ha acelerado su expansión internacional, si bien el peso de España en el conjunto de las ventas continúa siendo predominante por el mayor peso de **Cortefiel**. El pasado ejercicio, la empresa se hizo con el control de su negocio en Rusia comprando 67 tiendas al anterior franquiciado, al tiempo que puso en marcha catorce establecimientos propios en México, donde ya operaba a través de franquicias. Rusia y México centrarán la expansión internacional del grupo durante los próximos ejercicios.

Evolución del beneficio

“En la gestión financiera del negocio, el enfoque ha continuado centrado en la mejora de la gestión del capital circulante y en el control riguroso en la asignación de las inversiones destinadas a aperturas y reformas, lo que permite el incremento de la generación de cash-flow”, explica la empresa.

Cortefiel, que en junio de 2014 formalizó las condiciones de financiación del grupo tras más de un año negociando con la banca, invirtió el año pasado un total de 37,51 millones de euros, frente a los 39,92 millones de un año antes. Del total del desembolso de 2013, un 60% se destinó a nuevas aperturas y un 20%, a reformas.

