

Caso 21

Cortefiel, distribución textil con marca

José Emilio Navas López
Universidad Complutense de Madrid

Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos

Índice

- 21.1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA
- 21.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCIÓN TEXTIL
- 21.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA
- 21.4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO
 - 21.4.1. El campo de actividad: Diferenciación entre segmentos
 - 21.4.2. Integración vertical y alianzas con proveedores
 - 21.4.3. Estrategia de diversificación
 - 21.4.4. Estrategia de internacionalización

Resumen del caso

Cortefiel es una de las cadenas españolas más conocidas en la distribución de productos textiles. En este caso se analizan las características específicas de la industria, las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa y la estrategia seguida para diseñar el conjunto de negocios y países en los que actúa.

Objetivos del caso

- Analizar la industria de la distribución de productos textiles.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Analizar las estrategias de desarrollo: direcciones e internacionalización.

Palabras clave

Análisis de la industria, análisis interno, estrategia competitiva, estrategia corporativa.

Referencia teórica para la preparación del caso

GUERRAS MARTÍN, L. A.; NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid, 4.ª edición:

Capítulo 5: Análisis del entorno específico.

Capítulo 6: Análisis interno de la empresa.

Capítulo 11: Direcciones de desarrollo: el campo de actividad y la expansión.

Capítulo 12: Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración.

Capítulo 16: La estrategia de internacionalización.

21.1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA

El Grupo Cortefiel tiene su origen en una pequeña mercería que abrió en Madrid Felipe García Quirós a finales del siglo XIX. Poco después, sus descendientes crearon la firma Hijos de García Quirós que, a finales de los años cuarenta, lanzó al mercado la marca Cortefiel. En 1976, la empresa toma el nombre de su marca para su nueva denominación social, creándose la empresa Cortefiel (BONACHE y CERVIÑO, 1997: 166-168). Su objeto social es la fabricación, compraventa de toda clase de hilados, tejidos y confecciones y cualquier clase de comercio o industria relacionados con los objetivos anteriores. Hasta 2005, era una empresa de capital netamente español y estructura familiar, en la que la familia Hinojosa poseía la mayoría del capital, aunque participaban otros socios, todos ellos españoles.

Sin embargo, en mayo de 2005, el fondo de capital riesgo británico CVC lanzó una oferta de compra (OPA) sobre el total de los títulos de Cortefiel a un precio de 17,9 euros por acción (con un 12% de prima sobre la última cotización) lo cual suponía una valoración de la empresa de 1.400 millones de euros. Al mes siguiente, otros dos fondos, PAI y Permira lanzaron una «contraopa» elevando la oferta a 18,4 euros por acción. La situación de conflicto se resolvió en el mes de julio mediante un acuerdo de los tres fondos para repartirse el capital social, manteniéndose el precio de 18,4 euros, por lo que la valoración final de la empresa fue de 1.440 millones de euros. Esta propuesta tuvo éxito, ya que se hicieron con el 87% del capital, con lo que la empresa perdía su carácter español y familiar.

A finales de 2005, los nuevos propietarios lanzaron otra oferta de exclusión de la cotización bursátil sobre el 13% del capital social no controlado, al mismo precio que la última OPA. Sin embargo, a esta oferta no acudió el 9% del capital, a pesar de quedarse sin liquidez en el mercado, cuando en operaciones similares la tasa de desestimiento suele rondar entre el 2 y el 3%. Este hecho se interpretó como una apuesta del mercado por la revalorización de los títulos. Los nuevos propietarios anunciaron su intención de permanecer sólo temporalmente en la empresa, fijándose un plazo de salida entre tres y diez años.

En su devenir histórico, tras una grave crisis sufrida a finales de los años setenta y principio de los ochenta, en los que decayó la moda de la elegancia en el vestir, la empresa ha sabido reponerse adaptándose mejor a los nuevos tiempos, lo que le ha reconducido a un nuevo proceso de crecimiento, como se observa en la figura 21.1. A principios de 2008, el grupo estaba compuesto por cinco cadenas, de las cuales Cortefiel seguía

siendo la marca más importante ya que aportaba aproximadamente el 40% de la facturación total, seguida de Springfield (35%) y Women's Secret (15%). El resto se lo repartían Milano y Pedro del Hierro.

Figura 21.1: Datos económicos del Grupo Cortefiel (millones de euros)

	Ventas	Resultados	Plantilla	Tiendas
1992	278,9	21,7	3.242	163
1994	301,9	26,8	3.992	238
1996	413,6	25,0	4.720	356
1998	514,2	34,9	5.260	425
2000	674,6	50,4	6.404	567
2002	846,0	20,5	7.936	788
2004	971,3	62,2	8.537	863
2006	1.040,5	104,2	8.616	1.255

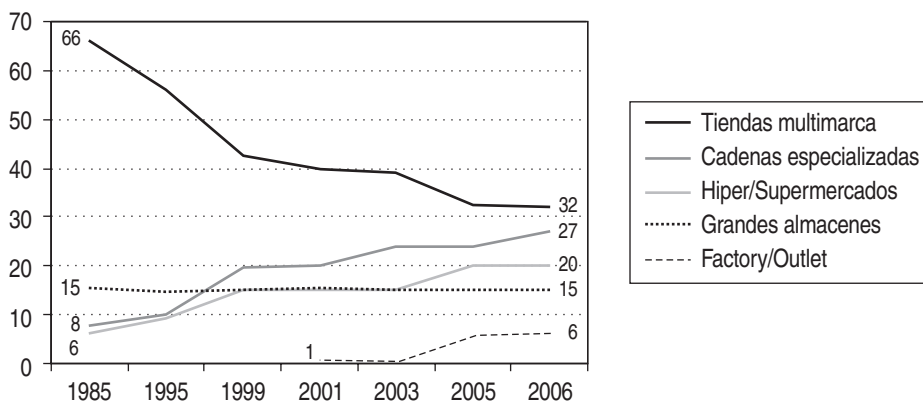
21.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA DISTRIBUCIÓN TEXTIL

La industria en la que se encuadra la actividad principal de la empresa es la de distribución de productos textiles. Esta forma de distribución ha ido cambiando en las últimas décadas donde ha perdido fuerza la tienda tradicional en la que se vendían productos de distintas marcas frente a las cadenas especializadas como Zara, Benetton, Mango, etc., y la venta en hipermercados, como se observa en la figura 21.2. También es de destacar en los últimos años la aparición de tiendas de ventas de bajo coste.

La industria ha ido ganando en importancia en los últimos años dentro de las preferencias de gasto de los consumidores españoles ya que el gasto en ropa llegó a situarse en 2006 en tercer lugar (10%) del presupuesto familiar, sólo superado por la vivienda (32%) y la alimentación (25%), igualado al gasto sanitario y superior al de transporte y comunicaciones (8%) y ocio (7%).

Por otra parte, es una industria con numerosos huecos de mercado, en el que las posibilidades de segmentación e identificación de nichos de mer-

Figura 21.2: Evolución de las cuotas de mercado de distribución de productos textiles por tipo de canal



cado son considerables. Ello hace que puedan aparecer pequeños competidores muy especializados, que pueden aportar nuevos productos, dirigirse a clientes muy específicos o introducir nuevas tecnologías comerciales, como, por ejemplo, los canales de distribución alternativos de venta por catálogo y a distancia de los productos. Veamos algunas de las características de la industria a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter:

a) Intensidad de la competencia

- El número de tiendas de ventas de productos textiles superaba en 2006 las 73.000, frente a las 72.000 del año anterior y las 67.000 de diez años antes.
- En 2006, la industria facturó unos 22.500 millones de euros, con un crecimiento medio anual de un 4% en los anteriores diez años.
- Las posibilidades de segmentación son amplias. Sin embargo, las empresas pueden moverse de un segmento a otro sin dificultades importantes.
- Los activos físicos más importantes son los locales comerciales y el tipo de empleo es mayoritariamente temporal.
- Los costes de almacenamiento son bajos al ser los productos no perecederos.
- Existe la posibilidad de diferenciar los productos a través del diseño y la marca principalmente. Igualmente, al tratarse de la industria de

la distribución, las empresas pueden diferenciarse a través del nivel y calidad del servicio que se da al cliente.

- Pueden aparecer deseconomías de escala por la posibilidad de cambios rápidos en los hábitos de los consumidores.
- Existe una amplia diversidad en las formas de competir de los distintos tipos de empresas como cadenas multinacionales, cadenas locales, tiendas muy especializadas, tiendas de barrio, centros comerciales, mercadillos, etc.

b) Competidores potenciales

- Los costes de instalación para abrir una tienda son bajos, no requiriendo un capital mínimo importante para empezar a funcionar.
- No existen restricciones administrativas para tener licencias de apertura.
- La tecnología de venta está relativamente estandarizada.
- Las posibilidades de reacción de los competidores establecidos ante los nuevos entrantes son reducidas.
- El 1 de enero de 2005, en el marco de la Organización Mundial del Comercio, se eliminaron las cuotas a la importación desde los países emergentes hacia los industrializados. Ello hacía temer una inundación de los mercados occidentales de productos textiles de países menos desarrollados, especialmente de China.

c) Productos sustitutivos

- En sí mismos considerados, no existen productos sustitutivos para los artículos textiles, si se considera como única la función de vestir, que sólo puede ser cubierta mediante la ropa.
- Las amplias posibilidades de segmentación hacen que, en un segundo nivel de desagregación, puedan aparecer distintas alternativas de sustituibilidad de los productos.
- Si se consideran otras funciones, como por ejemplo, la moda, la distinción, el diseño, esto hace que los productos no sean sustituibles entre sí.
- Un problema importante en el sector es la proliferación de marcas falsas de imitación, de muy difícil seguimiento y control.

d) Poder negociador de los clientes

- El cliente habitual es el consumidor final, con un tamaño y volumen de compra muy pequeño, estando escasamente organizado para defender sus intereses.
- Al ser el cliente el consumidor final, el único riesgo de integración hacia atrás es que éste se confeccionara su propia ropa, costumbre que ha ido casi desapareciendo con el tiempo.
- No existe prácticamente riesgo de cobro, pues la mayoría de las ventas son al contado.
- Cambios significativos en los hábitos de compra de los consumidores por cambios demográficos, de estilos de vida, culturales o tecnológicos, que implican cambios en la demanda de productos.
- Al ser muy numerosos los oferentes en la industria, el cliente puede elegir el establecimiento que quiera para comprar, sin costes de cambio de proveedor.

e) Poder negociador de los proveedores

- Los fabricantes de productos textiles son muy numerosos y, en general, de reducida dimensión.
- En muchos casos, los mismos distribuidores realizan también actividades de fabricación, por lo que sólo parcialmente deben acudir a los proveedores.
- Para los proveedores, en particular, las cadenas de distribución, los grandes almacenes y los hipermercados son clientes importantes por el volumen de pedidos que les puedan demandar.
- Los productos que venden los proveedores son almacenables y no perecederos (salvo la consideración de la moda), en su mayoría.
- Los proveedores no plantean una importante amenaza de integración hacia adelante respecto de los distribuidores.

21.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para hacer frente a este entorno competitivo, el Grupo Cortefiel cuenta con una serie de fortalezas que lo han llevado a una importante posición competitiva en el mercado. A pesar de estar en una industria madura, la empresa ha conseguido en los últimos años un proceso de crecimiento significativo, que va a intentar mantener de cara al futuro. Los aspectos más relevantes del análisis interno de la empresa aparecen a continuación.

Política de costes: Para reducir los costes internos de aprovisionamiento, Cortefiel ha seguido una política de integración vertical hacia atrás y alianza con proveedores (que analizaremos más adelante) que le lleva a fabricar parte de los productos que distribuye y hacerlo en países menos desarrollados donde el coste de fabricación es más reducido. Esta política también se hace extensible al aprovisionamiento de materias primas para la fabricación en el exterior. El complemento en la reducción de costes viene de la reducción de inventarios, para ajustarlos a la demanda real.

Política financiera: La política de control de costes se completa con la actuación en el ámbito financiero, donde ha conseguido que una parte importante de su pasivo sean Fondos Propios, mientras que el resto son proveedores y acreedores a corto plazo, por lo que sus costes financieros son reducidos. Sin embargo, los resultados del Grupo en los primeros años de 2000 experimentaron un fuerte descenso respecto de los años anteriores.

Por otro lado, en junio de 1994, se produce su salida a Bolsa, con una oferta pública de venta de acciones del 25% del capital social, provenientes de su autocartera y de socios mayoritarios. Fue la primera empresa de distribución no alimenticia que cotizó en la Bolsa española. Con el cambio de propiedad, se produjo la exclusión de cotización en marzo de 2006.

Paralelamente a la salida de Bolsa, Cortefiel puso en venta un lote de 43 inmuebles considerados no estratégicos, situados tanto en España como en diversos países europeos, para financiar la futura expansión prevista. La venta se hizo a mediados de 2006 a General Electric Real Estate, la división inmobiliaria de General Electric, por un importe cercano a los 320 millones de euros.

Posición en el mercado: Aunque la industria tiene un alto nivel de competencia por el elevado número de empresas actuantes, Cortefiel tiene una razonable posición dentro de la misma debido a una buena diferenciación de productos a través de la utilización de diferentes marcas.

Poder con clientes: En lo referente al territorio nacional, la empresa cuenta con una importante red de puntos de venta propios situados en las principales ciudades del país y, generalmente, en ubicaciones céntricas, que le hacen llegar fácilmente a sus clientes. Éstos son normalmente consumidores finales que, además, pagan al contado.

Poder con proveedores: Debido a su tamaño y a la posición en el mercado, tiene una importante fuerza con los fabricantes hasta el punto de poder traspasarles una parte de sus cargas financieras.

Tecnología: La inversión en tecnología es significativa, por la presión para reducir costes, en aspectos como mejora del diseño, el aprovisionamiento, la distribución, la gestión de almacenes y el surtido de tiendas.

Política comercial: Cortefiel trata de vender buenos productos a unos precios asequibles. Además, tienen una buena política de descuentos sobre ventas, aunque, por lo general, utiliza las mismas técnicas de ventas que cualquier empresa de su industria. Los gastos de publicidad son normales para el tamaño de la empresa, siendo los mayores gastos en los períodos de rebajas. Es significativa la política habitual de adelantar los períodos de rebajas con respecto al resto de los competidores. Ha creado la tarjeta del Club Cortefiel con la que se dan facilidades de compra, como aplazamiento del pago sin intereses, descuentos, etc., así como un servicio de atención al cliente cuyo funcionamiento se está potenciando intensamente.

Como consecuencia de estas competencias, la estrategia competitiva del Grupo Cortefiel se ha basado tradicionalmente en conseguir una buena posición en la industria de la distribución de productos textiles a través de un proceso de creación de imagen de marca —que ofrezca una seguridad de calidad—, combinada con una política de precios moderados que aumenta el atractivo de sus productos.

21.4. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

21.4.1. El campo de actividad: diferenciación entre segmentos

Para atender al conjunto de la industria en la que actúa, el Grupo Cortefiel ha seguido una estrategia de diferenciación entre segmentos estratégicos tratando de proporcionar una oferta específica para las distintas necesidades de varios de esos segmentos. En cada uno de ellos ha tratado

de posicionarse con la creación de una marca diferente adaptada a los gustos de los clientes. Las actuaciones más relevantes en este campo son:

- 1) Fortalecimiento de la cadena original de tiendas de la marca Cortefiel, con la gama habitual del sector textil para señora y caballero. Además de las colecciones de diseño propio, se empezaron a comercializar grandes firmas internacionales como Pedro del Hierro, Ralph Lauren, Yves Saint Laurent y Guido Pellegrini. La compra de Yves Saint Laurent por Gucci en 2001 rompió la línea de colaboración con esta marca.
- 2) Creación, a partir de 1984, de la cadena de tiendas Milano, dedicada exclusivamente a ropa de vestir de caballero, destinada principalmente para el hombre joven y el ejecutivo, con la cual pretendía ofrecer ropa de calidad a precios inferiores a la media del segmento.
- 3) Cambio comercial, a partir de 1988, de antiguas marcas que pasaron a denominarse Springfield, para la comercialización de ropa juvenil y sport para hombre, también a precio reducido. El lanzamiento de esta marca supuso un importante esfuerzo publicitario para intentar asentarse en el mercado. Springfield ha conseguido un éxito significativo, muy superior al esperado, siendo actualmente la principal marca del grupo en cuanto a su actuación internacional. A principios de 2006, se planteó el lanzamiento de la línea femenina de esta marca, para competir mejor con las cadenas del grupo Inditex, especializadas en ropa femenina (Zara, Bershka, Stradivarius).
- 4) Adquisición en 1985 a Pepe Barroso del 50% de Don Algodón, que diseñaba y distribuía la colección «Don Algodón» mediante la explotación de las tiendas en régimen de franquicia. Don Algodón vende ropa femenina juvenil a precios entre moderados y altos. Posteriormente, inició la adaptación de esta filosofía al público masculino. Sin embargo, en el otoño de 2002 llegó a un acuerdo por el cual Cortefiel vendía su participación del 50% y cedía la gestión de la marca y de las franquicias a su fundador. Don Algodón tenía en aquel momento 81 establecimientos en España y 33 en el exterior y facturaba unos 17 millones de euros. Esta actuación se interpretó como un intento de concentrar sus esfuerzos en la gestión y comercialización de sus propias marcas.
- 5) Lanzamiento, a finales de 1993, de Women's Secret dedicado a la lencería femenina, corsetería, regalos y complementos de aseo, con un concepto de producto exclusivo y precios inferiores a la competencia. Estas tiendas se instalan como boutiques independientes en centros Cortefiel o en nuevos locales.

- 6) La importancia de la colaboración con Pedro del Hierro, comenzada en 1989, llevó a la apertura de tiendas propias con esta marca, a partir de 1999, además de venderla en las tiendas Cortefiel. Con esta actuación se pretendía llegar al cliente de poder económico medio-alto.
- 7) En marzo de 2001, Cortefiel lanzó una OPA hostil sobre la firma Adolfo Domínguez, por el 100% del capital, con el fin de aumentar su dimensión de manera rápida así como eliminar un importante competidor en su industria. El éxito de la operación quedaba supeditado a que el 51% del capital acudiese a la oferta. El precio de la oferta era de 9 euros por acción, un 21% superior a su cotización en ese momento, pero un 50% inferior al de su salida a Bolsa en el año 1997. Finalmente, Adolfo Domínguez pudo hacer fracasar la oferta considerando que el precio ofertado no respondía al valor real de la empresa.
- 8) En 2004, llegó a un acuerdo por diez años con el diseñador Antonio Miró para explotar en régimen de licencia una nueva marca denominada Antonio Miró Studio. Cortefiel fabricaba y comercializaba las prendas diseñadas por el creador catalán. Este acuerdo se extendió en 2005 a una opción de compra sobre el 60% de Antonio Miró, por un millón de euros, a ejercer en 2007. Sin embargo, la opción no se ejerció, aunque continuó vendiendo la marca catalana.

21.4.2. Integración vertical y alianzas con proveedores

Cortefiel había seguido tradicionalmente una política de integración vertical hacia atrás y alianza con proveedores para tratar de reducir sus costes de aprovisionamiento, para lo que contaba con dos fábricas propias instaladas en Madrid y Málaga. Sin embargo, los nuevos propietarios llegados en 2005 decidieron que ambas fábricas, la de Madrid en 2005 y la de Málaga en 2006, fueran cerradas abandonando la producción en España, para concentrarla en Marruecos donde ya poseía tres fábricas, dos de ellas controladas al 100% y la tercera, llamada Pantco, participada al 50%. Estas fábricas, que tenían a mediados de la década 2000 unos 1.000 empleados, en su gran mayoría personal femenino, eran capaces de producir unas 1.000 americanas y trajes de diferentes características, 5.000 pantalones y 3.000 camisas, cada día.

En este proceso de deslocalización, en junio de 1999, adquirió otra planta de confección, la sociedad Tulipan RT, situada en Hungría, con la intención de fabricar en ese país y, en su caso, empezar a comercializar en los antiguos países del este. La empresa se encontraba en suspensión de pagos por lo que fue comprada a un precio bastante asequible.

Toda la fabricación propia representa aproximadamente el 15% de las compras de las empresas distribuidoras del grupo. Otro 30% de las compras se hace mediante subcontratación con cooperativas y otros suministradores que son supervisados directamente por monitores de la empresa, para verificar los controles de calidad. Además, Cortefiel proporciona a las cooperativas la asistencia técnica necesaria y el personal especializado de mantenimiento. El resto de los suministros se hace con proveedores diversos con los que, debido al considerable volumen de compras, esta empresa tiene un gran poder de negociación, ya que los proveedores no pueden perder un cliente tan importante.

A finales de 2004 se anunció la construcción de un nuevo gran centro logístico, situado en Aranjuez (Madrid), de unos 100.000 metros cuadrados, que suponía una inversión de 35 millones de euros, dotado de las más modernas tecnologías de carga y descarga, preparación y gestión de pedidos y aprovisionamiento en tiempo real. El centro se encargaría de la distribución a las tiendas españolas y europeas.

Paralelamente, se produjo la transformación de la antigua fábrica de Málaga en un almacén encargado de coordinar el aprovisionamiento desde las fábricas de Marruecos y la distribución a las tiendas del área mediterránea. La red logística se completaba con los centros de Nueva Delhi, para Asia occidental y Oriente Medio, y Hong Kong, para el área de Asia Pacífico.

21.4.3. Estrategia de diversificación

Una característica distintiva en el proceso de crecimiento de Cortefiel respecto de otros posibles competidores, como El Corte Inglés o los grandes hipermercados, que también distribuyen productos textiles, ha sido su focalización casi exclusiva en la venta de productos textiles, frente a una mayor diversificación de estas empresas. Sin embargo, se pueden encontrar tres actuaciones fuera del estricto ámbito de la distribución textil, que son las siguientes:

- 1) En 1995, se inicia el lanzamiento de la cadena de perfumerías Fragancia Belleza, comercializada bajo el rótulo FB, con un nuevo concepto de tienda exhaustivo en artículos de perfumería, cosmética, maquillaje y líneas de color de las mejores marcas nacionales e internacionales. Sin embargo, las dificultades iniciales y la falta de resultados en los primeros años, llevaron a la empresa a buscar un nuevo socio para relanzar el negocio.

Así, en 1997, se constituye la empresa conjunta Douglas España, al 50% con la sociedad alemana Douglas, uno de los más importantes grupos de distribución en ese país, con actividades en perfumería,

droguería, moda, librería y joyería. Esta nueva empresa absorbe las tiendas de FB y empieza a comercializar los productos bajo la marca Douglas. A finales de 2005, el grupo alemán se hace con el 100% de la empresa conjunta.

- 2) En febrero de 1999, para abrir nuevos canales de distribución, creó junto a Tabacalera (posteriormente Altadis) la sociedad conjunta Supertienda Vía Plus, para diseñar una gran red de terminales de venta electrónicos, similares a los cajeros automáticos de las entidades financieras. Estos terminales, situados en tiendas, supermercados, estancos o estaciones de servicio, daban acceso no sólo a los productos de la empresa, sino a otros muchos como libros, música, telefonía o viajes. Los artículos eran servidos a domicilio en plazos no superiores a siete días. Esta actividad se amplió meses después a la venta por Internet, para lo que hubo que hacer una inversión de 12 millones de euros.

Sin embargo, Vía Plus no consiguió obtener las rentabilidades esperadas en los plazos previstos por lo que se decidió poner fin a la aventura en 2002, tras la negativa de los socios (Cortefiel 25%, Altadis 75%) a una nueva ampliación. La liquidación de Vía Plus supuso la provisión de 3,8 millones de euros, que mermó considerablemente los resultados de ese año.

- 3) A principios de 2003, Cortefiel inició una experiencia piloto para entrar en el negocio de los artículos para el hogar con la marca CTF Home, con la que se pretendía comercializar sábanas, toallas, mantelerías y otros artículos para la casa. Esta experiencia imitaba la del grupo Inditex con Zara Home. Sin embargo, la prueba no resultó y se abandonó al año siguiente.

21.4.4. Estrategia de internacionalización

Cortefiel apostó desde finales de los años ochenta por la internacionalización de la empresa, cambiando la actitud de los años precedentes centrados exclusivamente en el ámbito nacional. Sin embargo, esta nueva apuesta no impidió ciertas operaciones fallidas como las siguientes:

- 1) Asociación en 1989 con la cadena de distribución británica Mark's and Spencer para la implantación de esta última en el mercado español. Cortefiel participaba en el 20% de la filial española de Mark's and Spencer. Como contrapartida, existía un acuerdo entre ambas sociedades por el cual Cortefiel podría exportar productos fabricados por las empresas de su grupo a los mercados anglosajones e intentar la

implantación de sus prendas en dichos mercados contando con el apoyo de una empresa ya establecida y con cierto prestigio dentro del Reino Unido. Sin embargo, los malos resultados alcanzados en los últimos años de la alianza le hicieron abandonarla en abril de 1999, mediante la venta de su participación a la propia firma británica. Este hecho se justificó desde la propia empresa como un intento de concentrarse en la gestión de sus marcas propias.

- 2) A través de Don Algodón comenzó una fase de expansión internacional para la comercialización de su línea de productos, que le llevó a disponer de un buen número de tiendas en el extranjero, todas ellas en régimen de franquicia. Para Cortefiel, esta línea se cortó en 2002 con la venta de su participación en Don Algodón, antes citada.
- 3) En 1994, Cortefiel adquirió la cadena francesa de distribución Old River, especializada en ropa de caballero. Old River tenía presencia en Francia principalmente, aunque también poseía una extensa red de franquicias en Austria, México, Líbano, Suiza, Portugal, Italia y Bélgica. También esta cadena fue vendida en 1998, a un grupo de inversores belgas, justificándose la venta por la falta de buenos resultados y la consideración no estratégica de la cadena en el mercado francés donde se pretendía potenciar la marca Springfield.

A pesar del relativo fracaso de estas operaciones, la apuesta internacional de la empresa ha sido importante y especialmente potenciada a partir de la llegada de los nuevos propietarios en 2005. En aquel año, se diseñó un plan estratégico que tenía por objetivo duplicar el número de tiendas disponibles en ese momento hasta alcanzar los 2.000 puntos de venta a finales de la década, perseverando en su política de internacionalización y dedicando especial atención a los mercados chino, indio y ruso en los que se pretendía llegar a un importante número de tiendas en los siguientes años.

Como resultado parcial de la aplicación del plan estratégico, la figura 21.3 muestra la distribución espacial y por cadenas de los puntos de venta que el grupo tenía a principios de 2008. Como se puede observar estaba presente en 49 países, siendo Springfield y Women's Secret las cadenas más internacionalizadas radicadas en cuatro continentes.

Tradicionalmente, Cortefiel había seguido una política de tiendas propias para su estrategia de desarrollo, tanto en España como en el extranjero. Sin embargo, esta política fue cambiando en los últimos años acudiendo alternativamente al régimen de franquicia, sobre todo para la expansión internacional, lo que le hizo pasar de 185 tiendas franquiciadas en 2004

Figura 21.3: Puntos de venta del Grupo Cortefiel en abril de 2008

	España	Resto Europa(1)	América(2)	África y Oriente Próximo(3)	Asia(4)	Total
Cortefiel	226	56	—	5	3	290
Springfield	261	292	25	36	24	638
Women's Secret	211	127	44	42	34	458
Milano	12	8	—	—	—	20
Pedro del Hierro	19	1	—	2	1	23
Total	729	484	69	85	62	1.429

(1) 26 países.

(2) Bermudas, Chile, México, Panamá, Perú y Venezuela.

(3) Marruecos, Arabia Saudí, Emiratos Árabes, Egipto, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán y Qatar.

(4) Corea del Sur, Filipinas, India, Indonesia, Malasia, Singapur y Taiwan.

Fuente: www.grupocortefiel.es

(17,2% del total de tiendas) a 312, en febrero de 2007, lo que representaba casi un 25% del total de puntos de venta disponibles. Recurrir al sistema de franquicia permitió una aceleración de su ritmo de crecimiento que posibilitó, sólo en 2007, superar la barrera de 200 nuevos establecimientos abiertos en el año, e incorporar las cadenas Cortefiel y Pedro del Hierro a dicha estrategia.

La gestión directa se realiza fundamentalmente en Europa, mientras que la franquicia es el vehículo de expansión en el resto de los países. En los mercados donde el Grupo gestiona sus propias operaciones, el director de cada país es el principal facilitador de la expansión de las marcas y recibe el apoyo de los servicios centrales para implantar la estrategia comercial y de marca de cada cadena. En el modelo de franquicia, el Grupo trabaja con grandes compañías o máster franquiciados con experiencia en distribución textil, estableciendo un sistema de soporte continuo en el modelo de implantación y comunicación de la marca que incorpora decoración, surtido, presentación visual de los productos y todo aquello que colabore a que cada tienda o punto de venta mantenga una fuerte identidad de marca y contribuya al éxito de la compañía y del franquiciado.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Determine el atractivo de la industria en la que opera Cortefiel a partir de las características más relevantes que la definen.
2. Identifique y valore las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
3. Identifique el campo de actividad de Cortefiel, tanto en lo que se refiere al ámbito como a la diferenciación entre segmentos estratégicos.
4. Identifique la estrategia de desarrollo llevada a cabo por la empresa tanto respecto a la dirección del desarrollo como al método de desarrollo.
5. Analice la estrategia de internacionalización respecto a la elección de los países de destino y la forma de entrada en esos países.

BIBLIOGRAFÍA

BONACHE, J.; CERVIÑO, J. (1997): «Cortefiel: Un proceso internacional de innovación y aprendizaje organizativo», en J. J. Durán (ed.): *Multinacionales Españolas II. Nuevas Experiencias de internacionalización*, Pirámide, Madrid, pp. 163-215.

FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

—Memoria de Sostenibilidad 2006.

Páginas web de interés

- Asociación Empresarial de Comercio Textil y Complementos (ACOTEX): www.acotex.org
- Grupo Cortefiel: www.grupocortefiel.es
- Cortefiel: www.cortefiel.com
- Milano: www.milanoman.com
- Pedro del Hierro: www.pedrodelhierro.com
- Springfield: www.spf.com
- Women'Secret: www.womensecret.com

Caso 22

El Corte Inglés, líder de la distribución en España

Luis Ángel Guerras Martín
Universidad Rey Juan Carlos

José Emilio Navas López
Universidad Complutense de Madrid

Índice

- | | |
|---|--|
| 22.1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA | 22.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS |
| 22.2. ANÁLISIS INTERNO | 22.3.1. Campo de actividad: principales empresas del grupo |
| 22.2.1. Área comercial y logística | 22.3.2. Direcciones de desarrollo |
| 22.2.2. Sistema de dirección y área de personal | 22.3.3. Métodos de desarrollo |
| 22.2.3. Área financiera y estructura de propiedad | 22.3.4. Estrategia de internacionalización |

Resumen del caso

El Corte Inglés es una de las empresas privadas españolas emblemáticas y con características propias muy marcadas. Ello se debe en parte a la impronta de su fundador, Ramón Areces, y a la cultura organizativa implantada. A lo largo de más de 70 años ha ido desarrollando una estrategia de crecimiento continuado y diversificado aunque con negocios siempre vinculados con la distribución minorista.

Objetivos del caso

- Identificar y analizar la estrategia competitiva y las fuentes de ventaja competitiva.
- Analizar las estrategias de desarrollo: direcciones y métodos.

Palabras clave

Ventaja competitiva, direcciones de desarrollo, métodos de desarrollo.

Referencia teórica para la preparación del caso

GUERRAS MARTÍN, L. A.; NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Thomson-Civitas, Madrid, 4.ª edición:

Capítulo 6: Análisis interno de la empresa.

Capítulo 7: Análisis de los recursos y capacidades.

Capítulo 8: Estrategia y ventajas competitivas.

Capítulo 11: Direcciones de desarrollo: el campo de actividad y la expansión.

Capítulo 12: Direcciones de desarrollo: diversificación, integración vertical y reestructuración.

Capítulo 14: Métodos de desarrollo: interno y externo.

Capítulo 16: La estrategia de internacionalización.

22.1. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA

Ramón Areces Rodríguez, fundador de El Corte Inglés, nace en el pueblo de La Mata (Asturias) en 1904, en una humilde familia de agricultores con escaso patrimonio. Con apenas 15 años se embarca rumbo a Cuba, donde César Rodríguez, un tío materno suyo, le ofrece un puesto de recaudero en los más famosos almacenes de La Habana, llamados El Encanto. Ramón Areces carecía prácticamente de formación, puesto que apenas fue a la escuela en los primeros años. Sin embargo, en Cuba y, a partir de su empleo y algunos viajes que hace en los años veinte por Estados Unidos y Canadá, donde trabaja en una empresa de importación, aprende inglés y las técnicas comerciales de Estados Unidos, basadas en la agresividad y la diversificación. En 1928 vuelve a La Habana, donde se reintegra a su anterior actividad, regresando definitivamente a España en 1934.

En 1935 compra junto con su tío César Rodríguez por 900 euros una pequeña sastrería situada en la calle Preciados de Madrid, esquina con Carmen, llamada El Corte Inglés. El 28 de julio de 1940 se constituye la sociedad El Corte Inglés, S.L., con un capital social de 6.000 euros y se traslada el establecimiento a la calle Preciados, esquina con Tetuán. Este establecimiento, tras sucesivas ampliaciones, se convertirá en el primer gran almacén de la empresa según el concepto de tienda por departamentos. En 1952, por exigencias del negocio, se transforma en sociedad anónima. César Rodríguez es el Presidente de la empresa y primer accionista mientras que Ramón Areces es su Gerente. Éste es el origen del actual grupo empresarial, que comenzó con siete empleados y que en 2006 había conseguido superar los 17.000 millones de euros de facturación y dado empleo a casi 100.000 personas.

Por aquel mismo tiempo, un primo de César Rodríguez, José Fernández Rodríguez, se instala en la industria textil con Sederías Carretas, en la madrileña calle de Carretas, base de lo que luego sería la empresa Galerías Preciados. Así comienza una competencia entre ambos que duraría décadas, hasta que los activos de Galerías Preciados fueron finalmente integrados en El Corte Inglés en 1995.

En 1942, Ramón Areces se casa con Victoria Dolores González Arroyo, con la que no tiene descendencia, y que fallece en 1968. Las amarguras sentimentales hicieron que el empresario se volcara totalmente en los negocios, donde su rival Pepín Fernández, le había tomado una gran ventaja: en 1960, Galerías Preciados facturaba mucho más que El Corte Inglés. En 1966 fallece César Rodríguez pasando Ramón Areces a ocupar la presidencia.

Sin embargo, a partir de los años setenta, empezó a apartarse paulatinamente del mundo de los negocios, debido a la muerte de la mujer a quien amaba, Esther Romero de Joseu, viuda de Koplowitz, y a una hemiplejía que le envejecieron rápidamente. A pesar de ello, siguió asumiendo las grandes decisiones estratégicas en El Corte Inglés y no dejó de impulsar su última obra, la Fundación que lleva su nombre, fundada en 1976.

Ramón Areces falleció el 30 de julio de 1989, sin descendientes directos, dejando una de las fortunas personales más grandes de España. De acuerdo con su testamento, la Fundación Ramón Areces es la heredera universal de todos sus bienes, estimados en aquel momento en 220 millones de euros, con lo cual pasó a convertirse en el accionista principal de todo el grupo empresarial.

El sucesor de Don Ramón fue Isidoro Álvarez Álvarez, sobrino suyo en segundo grado, el cual venía trabajando en la empresa desde 1953, cuando se incorporó con 18 años. En 1959 ya era consejero, en 1966 consejero director general y el 1 de agosto de 1989 fue nombrado presidente de El Corte Inglés y de la Fundación Ramón Areces.

La particular forma de hacer negocio de esta empresa le ha permitido alcanzar un gran prestigio y una gran popularidad a escala nacional, como así lo recogen las siete primeras ediciones elaboradas anualmente a partir de 2001 del Índice Merco (Monitor Español de Reputación Corporativa), que le otorgaron la primera posición, tanto en el ámbito del reconocimiento empresarial como en el de su líder, Isidoro Álvarez.

La buena imagen corporativa va acompañada de la posición de liderazgo en el mercado, consecuencia de la marcha de la empresa en los últimos años, tal y como se puede comprobar en la figura 22.1. Las cifras consolidadas del grupo representan aproximadamente una contribución de medio punto porcentual a la Renta Nacional del país.

22.2. ANÁLISIS INTERNO

Si centramos nuestra atención en los centros comerciales de El Corte Inglés, podemos identificar algunas políticas funcionales que han sido, en muchos casos, el motivo del éxito del sistema comercial desarrollado por esta empresa. Estas políticas han sido frecuentemente innovadoras hasta el punto de ser imitadas o reproducidas por otras empresas grandes de distribución.

Figura 22.1: El Grupo El Corte Inglés en cifras (millones de euros)

Año	Ventas	Crecimiento anual medio	Beneficio neto	Crecimiento anual medio	Beneficio/Ventas
1982	1.067		22		2,06%
1985	1.819	23,5%	45	34,8%	2,47%
1988	3.272	26,6%	123	57,8%	3,76%
1991	5.747	25,2%	230	29,0%	4,00%
1994	6.104	2,1%	202	-4,1%	3,31%
1997	7.790	9,2%	241	6,4%	3,09%
2000	10.798	12,9%	434	26,7%	4,02%
2003	14.056	10,0%	576	10,9%	4,10%
2006	17.577	7,2%	712	7,9%	4,05%

22.2.1. Área comercial y logística

Desde el punto de vista comercial, a partir de los años sesenta, se cambia la filosofía mantenida hasta entonces, procurando dar una imagen de mayor calidad a sus productos, a través de una oferta mucho más selecta de artículos y una atención individualizada al cliente. Con ello consiguió desmarcarse de su principal competidor en aquel momento, Galerías Preciados, iniciando una etapa cuyo éxito ha sido evidente. Esta política está basada en unos precios mayores que la competencia, pero acompañados de una serie de servicios adicionales que tratan de ganar la confianza del cliente, entre los cuales destacaría el famoso lema: «Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero».

Pero quizás el mayor éxito comercial fue la introducción de la Tarjeta de Compra a través de la cual consigue actualmente una parte significativa de su cifra de negocios. Con ella logró adelantarse a la competencia en la captación de la fidelidad del cliente. Otras actuaciones de indudable éxito en el terreno comercial son los sistemas de ventas a plazo sin recargo para el cliente, los períodos de rebajas en determinadas épocas del año, las listas de boda y las ofertas especiales.

También es muy relevante desde el punto de vista comercial el esfuerzo en publicidad que realiza la empresa, basado en campañas intensivas en todos los medios de comunicación y con contratación, a menudo, de personajes famosos que consiguen una mayor atención del cliente. El Corte Inglés fue el grupo empresarial con mayor inversión publicitaria en España

durante 2007 con un volumen total de unos 203 millones de euros, lo que supone el 2,7% de la inversión publicitaria controlada (Infoadex, 2008).

A mediados de los años noventa, la empresa se adapta a las nuevas tecnologías buscando nuevos canales de distribución. Así, surgen la Tienda en Casa, de venta por televisión, y los sistemas de telecompra mediante la utilización de Internet, a través de su página web (www.elcorteingles.es). En ella, no sólo se da información sobre la empresa y sus actividades, sino que se crea una auténtica plataforma de comercio electrónico, que facturaba alrededor de 90 millones de euros a mediados de la década 2000, con lo que se convirtió en el segundo portal de compras de España (figura 22.2).

Figura 22.2: Principales portales comerciales en España

	Visitantes únicos	Páginas visitadas	Visitas por persona	Páginas vistas por persona	Tiempo por persona (min:ss)
eBay.com	894.000	40.295.000	2,96	45	21:57
Elcorteingles.es	761.000	20.495.000	2,17	27	14:36
Ciao!	581.000	4.109.000	1,28	7	03:03
Amazon.com	302.000	1.952.000	1,37	6	03:09

Fuente: Panel Nielsen//Netratings, España, junio 2004.

La búsqueda de nuevos canales de distribución prosigue con el acuerdo en 2000 entre El Corte Inglés y Sogecable, por el que éste le vende el 75% de Canal Club, un servicio interactivo de comercio electrónico a través de los canales digitales de televisión. Principalmente se venden productos de ocio y cultura.

En cuanto a la logística, El Corte Inglés inauguró en 2002, en Valdemoro (Madrid), un gran almacén logístico en el que centralizaba su proceso de distribución interna hacia todos sus centros comerciales. Con una inversión de unos 100 millones de euros y una superficie de 80.000 metros cuadrados, el nuevo centro tiene capacidad para repartir 30.000 paquetes a la hora y hacer llegar los productos a las tiendas en un día. La tecnología aplicada permite conocer qué productos son los más vendidos y qué destinos requieren mayor urgencia.

22.2.2. Sistema de dirección y área de personal

La forma de hacer negocio de El Corte Inglés es el resultado de unos valores y unos principios de gran arraigo en el grupo empresarial, que desde el inicio introdujo Ramón Areces, y que su equipo directivo ha sabido mantener y desarrollar. Un estilo de dirección que está basado en la eficacia y la responsabilidad, con un relativamente reducido número de componentes y una cierta descentralización operativa por áreas funcionales y actividades específicas de la empresa. El grupo directivo se basa en la profesionalidad, la relación humana, la confianza personal y la lealtad a la organización.

En relación con la política de personal, de forma parecida al trato con el equipo directivo, se ha conseguido una importante vinculación del conjunto del personal hacia los objetivos de la empresa, no sólo a través de la interiorización individual de los principios, valores y normas de comportamiento que la organización exige a sus miembros, sino también por una serie de ventajas adicionales que les son ofrecidas. Esta vinculación cultural hace que se le haya denominado como *«grupo español a la japonesa»*.

Entre las ventajas, cabe citar un adecuado sistema remunerativo (si bien los sueldos no son muy elevados), así como los descuentos en las compras o créditos sin recargo alguno. Esto último se lleva a cabo a través de unas cuentas individuales, remuneradas a un determinado tipo de interés, donde se ingresan las nóminas y se van cargando los gastos correspondientes. Con ello, la propia empresa actúa a modo de entidad financiera con sus propios empleados.

El Corte Inglés contaba en 2006 con unos 97.000 trabajadores. Además, su política de personal ha ido siempre orientada a la continua creación de empleo mediante la incorporación de profesionales a la plantilla, el refuerzo de los contratos laborales de carácter estable y el fomento de la promoción interna de sus empleados. Esta política de personal se completa con una especial atención a la formación de los trabajadores y la adecuación de las personas tanto a la empresa como a las funciones del puesto de trabajo. Para estas últimas labores cuenta con dos instituciones propias: el Instituto de Estudios Profesionales, para cursos de carácter técnico-profesional, y el Centro de Estudios Universitarios Ramón Areces, para acceso a la universidad y distintas carreras universitarias.

22.2.3. Área financiera y estructura de propiedad

En el área financiera cabe destacar, en primer lugar, que el crecimiento de la empresa se ha venido apoyando en la autofinanciación, evitando lo

máximo posible el endeudamiento externo, gracias a los elevados rendimientos obtenidos a lo largo de su historia, que en proporciones considerables han sido destinados a Reservas. Los principales datos financieros correspondientes a El Corte Inglés, aparecen en la figura 22.3.

Figura 22.3: Datos financieros consolidados del Grupo El Corte Inglés (millones de euros)

Año	Fondos Propios	Total Activos	Deuda corto	Deuda largo	Inversiones
1995	2.160	4.389	1.589	640	538
1997	2.892	5.431	1.795	744	268
1999	3.522	6.751	2.479	750	575
2001	4.398	8.498	2.967	1.098	1.068
2003	5.496	10.333	3.573	1.263	n.d.
2005	6.626	11.930	4.090	1.213	1.300
2006	7.212	13.434	4.313	1.909	1.642

Fuente: SABI y elaboración propia.

El reparto accionarial de la propiedad del conjunto del grupo ha estado siempre basado en el control del propio Ramón Areces y un grupo de personas ligadas por vínculos familiares, que progresivamente se ha ido extendiendo al cuadro de altos directivos y mandos intermedios de la empresa. Se calcula que hay unos 2.000 accionistas. Estos directivos-accionistas configuran la nueva «*gran familia Areces*», unidos entre sí bien por relaciones familiares o de amistad, bien por relaciones de confianza profesional, como contrapunto a la carencia de descendencia directa del fundador.

Esta estructura de capital se caracteriza, además, por el hecho de que la empresa no cotiza en Bolsa y que las acciones no se pueden transferir a ninguna persona que no trabaje en la empresa, comprometiéndose el accionista a vender su participación, a un precio convenido, a otro miembro de la organización. Este hecho provocó en el año 2005 que los descendientes de Celestino Areces, hermano de Ramón Areces, quisieran vender sus acciones al margen del procedimiento seguido por la empresa y más de acuerdo con su valor real de mercado. La pugna llegó hasta los tribunales que valoraron las acciones a un precio varias veces superior al fijado por la empresa.

El hecho de no cotizar en Bolsa permite un menor reparto de dividendos que favorece la autofinanciación. La dotación que la empresa ha venido dedicando a dividendos en los últimos años ha sido casi

siempre inferior al 10% de los beneficios obtenidos, dedicando el resto a financiar el proceso de crecimiento sin tener que recurrir tanto al endeudamiento.

En resumen, estas políticas y este estilo de dirección basado en un personal eficiente, motivado y responsable han configurado una cultura que responde desde hace años a estos lemas: compromiso con el cliente, máxima seriedad, eficacia administrativa e innovación permanente de servicios y procedimientos.

22.3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

22.3.1. Campo de actividad: principales empresas del grupo

Como se señaló antes, El Corte Inglés nace en 1940 en torno al negocio de los grandes almacenes. En 1955, para asegurar el suministro de prendas confeccionadas y ante las dificultades económicas que sufre el país por aquellas épocas, se constituye Industrias y Confecciones (Induyco). En 2006, Induyco poseía cuatro centros de producción en Madrid, Sevilla, Cáceres y Teruel, tuvo una facturación de 546,1 millones de euros, producía más de 24 millones de prendas y daba trabajo a unas 3.500 personas. Cuenta con marcas propias de moda como Tintoretto, Amitié, Síntesis, Fashion Group, BusStop (ropa para niños) y Mito (ropa deportiva), entre otras. Además, era la cabecera de un grupo de empresas relacionadas con la confección tales como Confecciones Teruel, Industrias del Vestido, Seinve y poseía una participación del 25% en Sfera Joven.

En 1966, se constituye Móstoles Industrial también para asegurar el suministro, en este caso, de mobiliario para los centros comerciales. En 2006 tuvo unas ventas de 245,6 millones de euros y tenía más de 1.000 empleados. Cuenta con cuatro divisiones: mobiliario, mobiliario de oficinas, logística interior e instalaciones comerciales. Entre las marcas más conocidas está Forlady para muebles de cocina.

Estas dos empresas, que en su día nacieron para el aprovisionamiento de la sociedad matriz, posteriormente se independizaron jurídicamente del grupo, aunque mantienen estrechas relaciones con él. Así, los principales accionistas de ambas empresas son la Fundación Ramón Areces e Isidoro Álvarez, el presidente de ambas sociedades es Isidoro Álvarez y gran parte de los miembros de sus Consejos de Administración son los mismos que los de El Corte Inglés. Posteriormente surgen Viajes El Corte Inglés (1969),

Hipercor (1979), Investrónica (1980) y Centro de Seguros (1982). Todas ellas son propiedad al 100% de la empresa matriz.

El Corte Inglés centra su actividad principal en el gran almacén con estructura por departamentos, gran diversidad de artículos, atención personalizada y múltiples servicios para los clientes. Éste ha sido siempre el buque insignia de tal manera que en 2006, esta parte del negocio representaba el 56% de la facturación total del grupo. Hipercor, sin embargo, adopta la forma de hipermercado complementado con Tiendas El Corte Inglés, con una oferta similar, en la forma, al gran almacén aunque con una menor oferta de artículos. A mediados de 2008 disponía de 36 centros comerciales Hipercor.

Viajes El Corte Inglés nace en 1969 para dar servicio a las necesidades de la propia empresa. Posteriormente se va instalando como un servicio adicional para los clientes en los grandes almacenes y en los centros comerciales de Hipercor. En una nueva fase, se van abriendo delegaciones independientes. En 2008 contaba con más de 700 oficinas propias no sólo en España sino también en Francia, Bélgica, Portugal, Italia, Estados Unidos, Chile, México, Cuba y Argentina.

En los años noventa, en Centro de Seguros y Servicios (CESS) se integran otras nuevas empresas como Correduría de Seguros y Grupo de Seguros El Corte Inglés, con lo que se configura una correduría que comercializa seguros (sanitarios, de hogar, del automóvil, de animales domésticos) y productos financieros (fondos de inversión, planes de pensiones, préstamos personales e hipotecarios) seleccionados de prestigiosas compañías. Igualmente, comercializa viviendas en la ciudad, la playa o la montaña. Independiente de la anterior, se crea Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguro, para ofrecer seguros personales (vida, accidentes), planes de ahorro (jubilación, pensiones), así como seguros de riesgo laboral o planes de ahorro colectivos para el personal de las empresas del grupo.

En 1993 nace Informática El Corte Inglés con el deseo de completar su oferta en el campo de la informática. La venta de productos informáticos y, en general, de nuevas herramientas de la tecnología de la información, junto a la prestación de servicios de asesoramiento, instalación y mantenimiento, constituyen, entre otros, su variada oferta. Comercializa todas las marcas de ordenadores. Investrónica es, dentro del grupo, la empresa mayorista de productos y servicios informáticos. Además de fabricar la marca de ordenadores propia (Inves), ensambla ordenadores de primeras marcas, es la responsable del canal de distribución de Informática El Corte Inglés y presta servicios de valor añadido a distribuidores, fabricantes y mayoristas.

Para completar la oferta en el campo de las telecomunicaciones, se crea posteriormente Telecor, empresa orientada a la comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones, tales como telefonía básica y móvil, televisión digital, internet, telealarmas y cable. También en 1993 se crea la filial Bricor, para entrar a competir específicamente en la rama de distribución de material de bricolage, pero no es hasta noviembre de 2006 cuando se inaugura la primera tienda en Alcalá de Henares (Madrid). A mediados de 2008 disponía de dos establecimientos.

En 1996, se crea Financiera El Corte Inglés, Entidad de Financiación, para gestionar la facturación y cobro de la tarjeta de compra de la empresa, además de ser la entidad emisora de dicha tarjeta. Dado que casi la mitad de las ventas de la empresa se hacen a través de su tarjeta, la Financiera se convierte desde su nacimiento en la primera de su ramo. Asimismo, se encarga de los servicios de financiación para la adquisición de todos los productos y servicios en los establecimientos comerciales de las empresas del grupo mediante la «fórmula personal de pago».

También en 1996 se crea Ámbito Cultural, nueva filial que centra su actividad en la organización de eventos culturales de todo tipo que se celebran en los propios centros de la empresa. Con esta filial se apuesta por la promoción cultural como una herramienta comercial para atraer clientes a sus centros. La actividad cultural se completa con la Editorial Centro de Estudios Ramón Areces orientada a la edición de libros en el ámbito universitario, tanto de texto como de investigación.

En 1998, a través de la sociedad conjunta Gespavesa, creada con Repsol, comenzó la instalación de las tiendas Supercor Exprés en las estaciones de servicio de Repsol. En abril de 1998 se abrieron las seis primeras tiendas, estando previsto en aquel momento un ritmo de crecimiento de unas 20 tiendas anuales. Estas tiendas están abiertas todos los días del año y permiten el pago mediante la tarjeta de compra de El Corte Inglés. Esta alianza también iba a permitir instalar gasolineras en los centros comerciales propios. A partir de la primavera de 2000 se inició la puesta en marcha de una cadena de supermercados urbanos bajo la marca Supercor. A finales de 2006 contaba con 68 supermercados de esta insignia y esperaba cerrar 2007 con 20 supermercados más.

Un negocio parecido al anterior es la creación en 2001 de otra cadena de tiendas, denominada Opencor, a través de su filial Tiendas de Conveniencia, con las que pretendía competir con VIPS o 7 Eleven. Estas tiendas están abiertas todos los días del año durante 18 horas y venden artículos de regalo, prensa, alimentación, libros, música, perfumería y papelería. También

es posible el pago mediante la tarjeta de compra propia. A mediados de 2008 disponía de unos 160 establecimientos de este tipo.

En 2002, se puso en marcha la nueva cadena de tiendas Sfera, propiedad de El Corte Inglés (75%) y de Induyco (25%), de moda y complementos para hombre, mujer y niños, con la que pretendía hacer frente a otras enseñas como Zara, Springfield o Mango. Estas tiendas pretenden crear un estilo propio mediante la venta de productos de marca propia tanto en moda formal como de sport o lencería. El Corte Inglés apostó fuertemente desde el principio por esta cadena y a mediados de 2008 tenía abiertas 108 tiendas.

Además de estas empresas, poseía en 2006 la propiedad total de Asón Inmobiliaria de Arriendos, Construcción, Promociones e Instalaciones, Óptica 2000 o Tourmundial Operadores, entre otras. Igualmente, tenía participaciones minoritarias en Iberia (2,9%), Euroforum Escorial (6,15%), Parque Temático de Madrid (4,36%) o Realia Business (1,26%), entre otras. Las principales empresas que componían el grupo El Corte Inglés a mediados de 2008 están representadas en la figura 22.4.

22.3.2. Direcciones del desarrollo

Desde su fundación, El Corte Inglés, y posteriormente el grupo empresarial, ha seguido un espectacular proceso de crecimiento que le ha llevado a situarse en la actualidad como líder de los Grandes Almacenes en España, líder europeo por delante del grupo alemán Karstadtquelle y del británico Marks & Spencer, y tercero mundial, por detrás de Sears y Federated. Si se considera el conjunto del comercio minorista, en 2006 se situaba en el puesto 42 del *ranking* mundial, encabezado por Wal-Mart (288.000 millones de euros) y Carrefour (90.000). Además, es una de las primeras empresas españolas por cifra de ventas.

Este proceso nace con el desarrollo de los centros comerciales a partir de los años sesenta, cuando se inaugura, en 1962, su segundo gran centro, radicado en Barcelona, y que posteriormente continúa hasta completar todo el territorio nacional. A partir de la década de los años ochenta, comienza el desarrollo de los centros Hipercor, como nueva fórmula comercial de hipermercado. Este proceso de crecimiento, especialmente intenso a partir de 1960, puede observarse en la figura 22.5. Es preciso tener en cuenta que gran parte de los puntos de venta están en los propios centros comerciales de El Corte Inglés o de Hipercor aprovechando de esta manera tanto la localización como la proximidad al cliente.

Por otro lado, Induyco y Móstoles Industrial, que en un principio sólo tienen por finalidad contribuir a las necesidades internas de los grandes

Figura 22.4: Principales empresas del Grupo El Corte Inglés en 2008

Empresa	Actividad
El Corte Inglés	Venta al detalle de bienes de consumo y prestación de servicios
Hipercor	Hipermercados
Industrias y Confecciones (Induyco)	Fabricación de ropa <i>prêt-à-porter</i>
Móstoles Industrial	Mobiliario doméstico y de oficinas, logística interior e instalaciones comerciales
Viajes El Corte Inglés	Programación de viajes, organización de congresos y eventos
Supercor	Supermercados urbanos de proximidad
Gespavesa (Supercor Exprés)	Tiendas en estaciones de servicio (gasolineras)
Tiendas de Conveniencia (Opencor)	Tiendas de conveniencia con horario amplio
Bricor	Bricolaje, decoración, jardín, reformas y proyectos
Sfera Joven	Moda y complementos para hombres, mujeres y niños
Informática El Corte Inglés	Venta de productos y servicios informáticos
Investrónica (INVES)	Fabricación y distribución mayorista de ordenadores
Telecom	Comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones
Centro de Seguros y Servicios (CESS)	Comercialización de seguros, productos de ahorro e inversión y viviendas
Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguro	Compañía de seguros de vida y pensiones y planes de ahorro e inversión
Financiera El Corte Inglés	Servicios de financiación y emisión y gestión de la tarjeta de compra
Editorial Centro de Estudios Ramón Areces	Publicación de libros científicos para alumnos universitarios y profesionales
Ámbito Cultural	Organización de eventos culturales

centros, empiezan a actuar libremente en otros mercados impulsados por la propia expansión de sus negocios, lo que hace que vayan perdiendo importancia sus ventas internas. Sin embargo, Induyco sigue siendo el principal proveedor textil de El Corte Inglés. Móstoles Industrial es el responsable de la construcción y renovación de gran parte del mobiliario para la decoración de las diferentes tiendas que componen el grupo.

La estrategia de diversificación ha ido surgiendo, en muchos casos, por la explotación de sus propias necesidades y conocimientos. Por ejemplo, la creación de Investrónica en el sector de la electrónica y la informática, surge como explotación de las necesidades de diseño asistido por orde-

Figura 22.5: Centros de El Corte Inglés e Hipercor hasta 2007

Años	Grandes almacenes	Hipermercados
1940	Madrid (Peciadados)	
1962-1969	Barcelona (Plaza Cataluña), Madrid (Goya), Sevilla (Plaza del Duque), Bilbao, Madrid (Castellana)	
1971-1979	Valencia, Murcia, Barcelona (Diagonal), Madrid (Princesa), Vigo, Las Palmas, Málaga	
1980		Sevilla
1981-1989	Zaragoza, Valencia, Sevilla (Nervión), La Coruña, Valladolid, Alicante	Jerez, Oviedo, Barcelona, Granada, Gerona, Madrid (Alcorcón), Gijón
1991-1999	Sabadell, Palma de Mallorca, Centros Galerías Preciadados, Santiago de Compostela, Barcelona (Plaza L'Angel), Badajoz	Huelva, Madrid (Méndez Álvaro), Sevilla (San Juan de A.), Madrid (Pozuelo), Valencia, Málaga (Marbella), Zaragoza, Madrid (Parque de las Naciones), Madrid (Vista Alegre), Barcelona (Cornellá), Santander
2000-2007	Algeciras, Centros Marks and Spencer, Centros Carrefour, Lisboa, Cartagena, Valencia, Pamplona, Castellón, Vila Nova de Gaia, Talavera de la Reina (Toledo), Alicante (Elche), Guadalajara, Jaén	Las Palmas, Madrid (Alcalá de Henares), Centros Carrefour, Madrid (Xanadú), Málaga (Mijas), Madrid (Getafe), Madrid (Leganés)

nador (CAD/CAM) que tenía Induyco para sus productos. Posteriormente, Investrónica llega a tener un papel más relevante en el diseño de *software* o la fabricación de ordenadores con tecnología propia. También, mediante Invesgen entra en el sector de la bioquímica y la genética.

De igual forma, El Corte Inglés ha entrado en otros sectores a través de filiales para aprovechar su capacidad comercial o para exteriorizar servicios internos existentes, como es el caso de Viajes El Corte Inglés, Seguros El Corte Inglés, Telecor o Bricor. En todos los casos, el sistema de distribución presenta grandes similitudes y sinergias con el negocio central, sobre todo en cuanto a compras, sistemas de venta y clientes. Igual ocurre con las distintas cadenas de tiendas como Supercor, Supercor Exprés, Opencor o Sfera en las que la tecnología de comercialización de los productos es muy similar, en todos los casos.

En otras ocasiones, las nuevas actividades, aunque parecen alejadas de los negocios tradicionales, aprovechan espacios disponibles en los grandes centros para realizar su cometido. Tal es el caso de la actividad inmobiliaria por la que El Corte Inglés, gracias a un acuerdo con distintas empresas inmobiliarias, empezó en 2001 a vender pisos y apartamentos en sus propios centros. Se

da la circunstancia de que en el mismo centro comercial se puede comprar el piso, firmar la hipoteca, contratar el seguro y adquirir los muebles.

En una línea parecida, El Corte Inglés se introdujo a partir de 2003 en la venta de coches, gracias a un acuerdo con la empresa Many Cars, por el que se podían comercializar automóviles en sus grandes almacenes. Se ofrecía además la posibilidad de cambiar el automóvil antes de que transcurrieran 28 días desde la compra o de superar los primeros 1.000 kilómetros. En 2008 disponía de 13 tiendas de coches situadas en algunos de los principales grandes almacenes.

En 2007, la estrategia de El Corte Inglés pasaba por mantener y reforzar su posición de liderazgo mediante la apertura de nuevas tiendas en los negocios centrales (ver figura 22.5) así como a explorar el lanzamiento de nuevos formatos. En ese año abre un importante número de centros, aborda la ampliación de su centro de la plaza de Cataluña de Barcelona y compra la antigua torre Windsor en Madrid, destruida por un incendio en 2005, para reconstruirla y convertirla en un moderno y gigantesco gran almacén. Además, sigue con su plan de expansión internacional que se comentará más adelante.

22.3.3. Métodos de desarrollo

Durante décadas, El Corte Inglés se había caracterizado por seguir una política de desarrollo interno basado en la apertura de centros propios sin recurrir a compras de otras empresas como eje de su crecimiento. Sin embargo, esta política cambió a partir de 1995 cuando adquiere los activos de su gran rival, Galerías Preciados, a la que luego siguen otras adquisiciones que ahora analizamos.

a) La integración de Galerías Preciados

En efecto, en julio de 1995 se produce un hecho destacado en la vida de la empresa: la integración de Galerías Preciados. Dos son los motivos que llaman la atención: en primer lugar, representa la integración de su tradicional enemigo y competidor y, en segundo lugar, es la primera vez que la empresa acomete un proceso de crecimiento externo a gran escala. Galerías Preciados, en suspensión de pagos desde diciembre de 1994, es adjudicada por el Ministerio de Comercio, de entre las ofertas existentes, a El Corte Inglés en las siguientes condiciones:

- No se produce una integración jurídica de las empresas, por lo que Galerías Preciados siguió funcionando como empresa independiente.

- Pago de 180 millones de euros por los activos operativos (que no incluyen la marca, que sigue en poder de los anteriores gestores).
- Pago de 12 millones de euros por las mercancías existentes.
- Compromiso de inversión en los años siguientes de 300 millones de euros en remodelación de centros y nueva mercancía.
- Compromiso de recolocar a 5.200 empleados de los 6.900 existentes y creación de 700 nuevos puestos de trabajo.
- No se piden ayudas públicas ni crediticias, pero El Corte Inglés se desentiende de la deuda de 550 millones de euros que deben liquidar con los acreedores los anteriores gestores.

La compra significa la incorporación de 30 nuevos centros, de los cuales 26 se abren en diciembre de 1995, para aprovechar las ventas navideñas de ese año, muchos de ellos como tiendas especializadas en distintos artículos: libros, juguetes, moda o electrónica. Además, la integración de Galerías supuso un reto importante para la cultura empresarial mantenida tradicionalmente por El Corte Inglés, ya que implicaba la súbita incorporación de un número importante de nuevos centros operativos pero, sobre todo, el reto de la integración de un colectivo de trabajadores acostumbrados a pautas de comportamiento muy distintas. La empresa abordó esta cuestión de dos formas: mediante formación intensiva a los trabajadores recolocados procedentes de Galerías antes de su incorporación a los centros comerciales y mediante el reparto de dichos trabajadores entre los distintos centros incluyéndolos en equipos ya existentes dirigidos por trabajadores procedentes de El Corte Inglés.

b) La desinversión de Carrefour

Para aprobar la fusión entre Pryca y Continente y constituir el Grupo Carrefour, el Gobierno español obligó a esta compañía a desprenderse de 12 de sus hipermercados para proteger la libre competencia entre las grandes superficies. Como consecuencia de ello, Carrefour y El Corte Inglés llegaron a un acuerdo en junio de 2001 para la compra de 5 hipermercados situados en Avilés (Asturias), Burgos, Málaga, Sevilla y Valladolid.

La apertura de los nuevos centros, bajo la marca Hipercor, se realizó a las 48 horas de haberse firmado el acuerdo y cedido formalmente los espacios físicos. En un fin de semana, entre 500 y 700 trabajadores, según cada centro, se encargaron de la remodelación del decorado, mobiliario, anagrama, etiquetado y demás elementos básicos, para poder abrir al público el lunes siguiente.

c) La compra de activos de Marks and Spencer

Unos meses más tarde, en noviembre de 2001, El Corte Inglés hizo público la compra de los nueve establecimientos que Marks and Spencer tenía en España, como consecuencia de la política que la empresa británica había comenzado de abandonar sus instalaciones fuera de las islas, debido a su mala situación financiera. La operación, cifrada en unos 150 millones de euros, implicaba que El Corte Inglés se hacía cargo no sólo de los activos, sino también de la deuda cifrada en 68 millones de euros, que tenía la filial española, además del compromiso de recolocación de sus 600 trabajadores. Al igual que ocurrió con los centros comprados a Carrefour, éstos abrieron sus puertas a las 72 horas del momento del traspaso, después de un similar esfuerzo de adaptación. Algunos de estos centros se inauguraron bajo la marca Sfera.

22.3.4. Estrategia de internacionalización

La actividad internacional de la empresa se ha centrado principalmente en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. La actuación en Estados Unidos se inicia en 1983 cuando compra una cadena de almacenes de tipo medio, la Cadena Harris, en el Estado de California, con cinco centros comerciales, ampliados posteriormente a siete. Sin embargo, esta experiencia arrojó pérdidas sistemáticas, que hacia la mitad de la década de los noventa se estabilizaron alrededor de los cuatro millones de euros anuales. Con esta situación atípica se intentó finalizar en el verano de 1997, cuando se llegó a un acuerdo con el grupo de distribución estadounidense Gottschalks, que integraba la Cadena Harris, a cambio de una participación del 29% en el capital social de Gottschalks, que le convertía en el principal accionista de la cadena americana.

La otra actuación significativa es en Portugal y comienza en 1993, cuando El Corte Inglés dio un paso importante al firmar un acuerdo con Noga-Hotel Lisboa, filial portuguesa del grupo suizo Noga, con el fin de desarrollar el proyecto inmobiliario Parque Eduardo VII en la capital lusa. El proyecto incluía la construcción de un gran complejo dedicado a usos hoteleros, residencial, de oficinas, ocio y comercio, en el centro de la ciudad. Problemas urbanísticos con el Ayuntamiento de Lisboa paralizaron inicialmente el proyecto, que finalmente se inauguró en noviembre de 2001. El Corte Inglés construye, de esta forma, su primer gran centro comercial en el extranjero, con las características y dimensiones habituales en el mercado español. Este centro incluye también los servicios de Viajes y del Centro de Seguros. La instalación supuso una inversión de 180 millones de euros, a los que hubo de añadir unos 15 adicionales en la formación y adaptación de los más de 2.000 empleados locales, a su forma de trabajo y cultura empresarial. En

mayo de 2006 se inauguró el segundo gran centro comercial en Vila Nova de Gaia (Portugal), cerca de Oporto, con una inversión de 215 millones de euros. En 2007 se estaba planteando abrir un tercer centro en Portugal así como dos nuevos centros en Milán y Roma (Italia).

Es preciso destacar la actividad internacional de Viajes El Corte Inglés que contaba en 2008 con 64 delegaciones en el extranjero repartidas entre Portugal (19), Francia (3), Bélgica (1), Italia (1), México (31), Chile (6), Cuba (1), Argentina (1) y Estados Unidos (2) siendo, de esta forma, la actividad más internacionalizada del grupo en cuanto al número de establecimientos. Finalmente, la cadena de ropa Sfera nace con una clara vocación internacional. De las 108 tiendas abiertas a mediados de 2008, 24 estaban repartidas por distintos países de la siguiente manera: 4 en Bélgica, 3 en Portugal, 3 en Grecia, 8 en México, 5 en Arabia Saudí y 1 en Kuwait.

PREGUNTAS SOBRE EL CASO

1. Elabore un perfil estratégico de la empresa e identifique sus principales fortalezas y debilidades.
2. Identifique el tipo de ventaja competitiva que consigue El Corte Inglés, a partir de los recursos y capacidades que posee y las fuentes de ventaja competitiva. Riesgos en los que incurre.
3. ¿Qué estrategias de desarrollo, en cuanto a su dirección, ha seguido básicamente El Corte Inglés desde su creación? ¿Qué tipos de sinergias se pueden generar?
4. Analice los métodos de crecimiento seguidos históricamente por la empresa: ¿cuál de ellos ha prevalecido? ¿Qué lógica ha seguido la empresa en sus métodos de crecimiento? Analice las posibilidades de desarrollo en el futuro tanto en el contexto nacional como internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- INFOADEX (2008): Informe sobre «La inversión publicitaria en España, 2008».
- NIELSEN (2004): Panel Nielsen//Netratings, España, junio 2004.

FUENTES DE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Páginas web de interés

- Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED): www.anged.es

- El Corte Inglés: www.elcorteingles.es
- Fundación Ramón Areces: www.fundacionareces.es
- Índice Merco de Reputación Corporativa: www.merco.info
- Induyco: www.induyco.es
- Móstoles Industrial: www.moinsa.es
- Sfera: www.sfera.eu