



CORTEFIEL
PEDRO DEL HIERRO
36%
de los ingresos totales
CORTEFIEL: **279** tiendas en España
112 en el resto del mundo
PDH: **17** tiendas en España
6 en el resto del mundo

Cortefiel rompe con su patrón

LA DEPENDENCIA DEL MERCADO ESPAÑOL, EL ENFOQUE HACIA EL PÚBLICO MASCULINO Y LA FALTA DE INNOVACIÓN HAN LASTRADO LAS CUENTAS DE LA CENTENARIA FIRMA TEXTIL ESPAÑOLA. TOCA CAMBIAR. TRAS METER LA TIJERA, CORTEFIEL ESTÁ CONFECCIONANDO UN NUEVO MODELO CON EL QUE ESPERA TUTEAR A LOS GIGANTES DEL SECTOR.

POR RAFAEL PASCUAL

En una de las tiendas de Cortefiel situada en pleno Barrio de Salamanca (Madrid), un buen número de clientes rebuscan entre los expositores hasta descubrir la mejor ganga. Cuando la encuentran acuden raudos a las cajas donde las dependientas no dan abasto para cobrar y embolsar las prendas. Parece que el negocio en cualquiera de las tiendas de la cadena del Grupo Cortefiel (Cortefiel, *women'secret*, Pedro del Hierro, Springfield, y el outlet Fifty Factory) va viento en popa. Pero basta una breve conversación con una cajera para darse cuenta de que la situación real es muy diferente. "Los clientes solo acuden en masa en rebajas. La mayoría aprovechan los descuentos para adquirir sus prendas. Pero el resto del año estamos bastante aburridas", explica resignada.

Pero, ¿por qué los clientes huyen de la oferta de esta mítica firma, que abrió sus puertas por primera vez en 1880? "El motivo

principal es que Cortefiel no es puntera en innovación. Tiene un modelo de negocio aburrido. Es algo parecido a lo que le ha pasado a El Corte Inglés, que se ha quedado con el mercado más tradicional. La gente joven prefiere opciones más punteras, y ni siquiera tiene en cuenta la oferta de las cadenas especializadas en ese *target*, como Springfield o *women'secret*", sentencia Francisco López Lubián del IE Business School. En otras palabras, lo que le ha pasado a Cortefiel es que ha perdido esa marca *chic* que te distingue en un mercado saturado. "Un *retailer* debe tener un concepto diferenciado, con una propuesta más sugestiva para su tipo de cliente que la de la competencia", corrobora Luis Lara, profesor del ISEM Fashion Business School y autor del libro *Por qué unas tiendas venden y otras no*, obra de referencia en el textil.

Por las opiniones de estos expertos se deduce que el Grupo Cortefiel ha perdido el gen inno-

vador que tantos éxitos le otorgó en el pasado. Y es que esta empresa fue la responsable de importar la moda *casual* para los jóvenes españoles, con la cadena Springfield en 1988. Con ella, la textil logró superventas como los jerseys de lana (dos por 30 euros), o los polos (dos por 15 euros). La vena creativa no se agotó con Springfield y cinco años después hilvanó otro bombazo con *women'secret*, la primera cadena 100% dedicada a la lencería femenina que arrasó en ventas durante muchos años. Por desgracia, el ingenio se acabó y la realidad actual de las tres marcas principales del grupo (Cortefiel, Springfield y *women'secret*), que suponen cerca del 95% de la facturación, es que presentan numerosos descosidos.

Cortefiel, la marca que da nombre a la empresa y que representa el 36% de las ventas, triunfó con sus trajes en el siglo XX, en una época donde no tenía rival. Pero la competencia de El Corte Inglés y Massimo Dutti (Grupo Inditex),

PdH
Pedro del Hierro

supone el 70% de los ingresos, ha originado que rivales de más reciente creación como Inditex, Mango e incluso Desigual le adelanten por derecha y por izquierda con mejores cifras de ingresos, beneficios y número de tiendas.

Y si de cifras hablamos, las de Cortefiel son para hacérselas mirar. La antigua firma familiar, en manos de los fondos de capital riesgo CVC, Permina y PAI desde 2005, facturó en 2011 lo mismo que en 2004. Además para alcanzar esa cantidad necesitó casi 800 tiendas más, lo que indica que las ventas por tienda han caído un 43%.

Para explicar este descalabro, Cortefiel echa la culpa a la situación económica de España. "El retroceso del mercado español, que en 2011 volvió a niveles de venta de 1997, no nos ha ayudado a la hora de acometer las reestructuraciones que se han tenido que realizar para afrontar la crisis", reconocen en la textil. La dependencia de Cortefiel del mercado español le ha convertido en víctima perfecta de la crisis. Si a esta situación le sumamos sus problemas de imagen con las marcas nos encontramos con una empresa que para sobrevivir ha teni-

do que cerrar fábricas, tiendas deficitarias, marcas como *Milano* y despedir a cerca de 3.000 empleados entre 2007 y 2009. Una situación impensable para los fondos de capital riesgo que adquirieron la empresa a la familia fundadora (los Hinojosa y García Quirós), en 2005 por 1.440 millones de euros. "Los fondos compraron en el mejor momento para el vendedor. Su idea era levantar la empresa y salir de ella en cinco años, como hacen siempre. Pero la crisis y los errores de estrategia no les han dejado hacerlo", asegura López Lubián.

OFENSIVA A ESCALA MUNDIAL. Por fortuna para los 8.300 empleados de la empresa, la travesía por el desierto de Cortefiel parece que puede terminar. Tras el descosido originado por la crisis, los propietarios de Cortefiel, con Juan Carlos Escribano a la cabeza, se han puesto manos a la obra para cambiar el patrón y resolver los males de la firma. El primero: la internacionalización.

Con la vista puesta en reducir la *spanishdependencia*, la empresa ha lanzado una ofensiva para llenar el planeta con sus marcas más exportables (*Springfield* y

women'secret), que ha tenido en 2012 su máxima expresión. En los últimos meses, la firma ha llegado a diferentes acuerdos con socios locales para abrir 800 tiendas de las marcas *Springfield* y *Pedro del Hierro* y otras 300 de *women'secret* en China. Además inaugurará 50 establecimientos comerciales de todas las marcas del grupo en las repúblicas bálticas (Letonia, Lituania y Estonia), y otras 60 tiendas de *women'secret* en Turquía. "Hemos abierto en cerca de 30 nuevos países en los últimos cinco años hasta alcanzar 70. Nos queremos acercar al objetivo de superar el 50% de ingresos fuera de España", explican en la empresa.

Está claro que estamos ante una conquista en toda regla. Tanto es así, que Cortefiel pretende abrir 1.500 tiendas en el extranjero (en la actualidad tiene 1.837 establecimientos, de los que el 54% están en la Península Ibérica) en los próximos tres años. A pesar de la importancia del ordago lanzado, algunos piensan que el salto llega tarde. "Las com-

y la pérdida de la exclusividad de los diseños de YVS (Yves Saint Laurent) provocaron su declive. Además, la marca es poco exportable, lo que explica que más del 80% de sus 391 tiendas estén ubicadas en la Península Ibérica.

Springfield (40% de la facturación) también ha sufrido la competencia de *Pull&Bear* (también de Inditex), una cadena que apostó más por la moda y por las prendas deportivas y que ha relegado a la firma de Cortefiel a un segundo plano, ya que sus diseños se pueden encontrar casi en cualquier sitio. La falta de innovación en las colecciones y la llegada de cadenas como *Oysho* (otra vez los dueños de *Zara*) o la italiana *Intimissimi* también relegó a *women'secret* (18% de las ventas) a un segundo plano.

Si a esto se le suman los dos problemas globales del grupo, la fuerte dependencia del mercado español, de donde proviene el 65% de las ventas, y el enfoque hacia el público masculino, que

SPRINGFIELD

Man & Woman



SPRINGFIELD

40%

de los ingresos totales

329

tiendas en España

558

tiendas en el resto del mundo

ESTRATEGIAS

women'secret

WOMEN'SECRET

18%

de los ingresos totales

246

tiendas en España

322

tiendas en el resto del mundo

■ EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS DE CORTEFIEL

En millones de euros.

	2004	2008	2009	2010	2011
FACTURACIÓN	971	1.129	955	943	954
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	94,4	75,44	9,94	64,87	44,15
NÚMERO DE TIENDAS	1.100	1.578	1.593	1.716	1.837

FUENTE: CORTEFIEL.

FIFTY FACTORY

3%

de los ingresos totales

27

tiendas en España

4

tiendas en el resto del mundo

■ MUY LEJOS DE SUS RIVALES ESPAÑOLES

Facturación y beneficios en millones de euros.

	CORTEFIEL	INDITEX	MANGO
FACTURACIÓN	954	13.793	1.408
BENEFICIO NETO	44*	1.946	63,3
FACTURACIÓN EN ESPAÑA	65%	25%	16%
NÚMERO DE TIENDAS	1.837	5.527	2.500

* Beneficio de explotación. El neto no está disponible.

FUENTE: LAS COMPAÑÍAS.

► pañías que se están despertando ahora para internacionalizarse lo tienen complicado. No es fácil entrar en mercados donde debería estar presente desde hace 10 años", asegura Josep Francesc Valls, del ESADE. Otros, en cambio, no opinan igual. "Cortefiel tiene una oportunidad de crecimiento exterior, sobre todo con sus marcas más jóvenes. Lo que tiene que hacer es intentar transmitir unas claves diferenciadoras frente a la competencia", responde Luis Lara.

A POR LAS MUJERES. El otro gran cambio de patrón en la firma tiene el objetivo de ampliar su espectro de clientes y lograr que la mujer, que es quien más gasta en moda, represente el 65% de los ingresos de la empresa, y no el 30% actual. Para seducirlas, tanto Cortefiel como Springfield tienen línea femenina. El problema es que, hasta el momento, el esfuerzo no ha merecido la pena y la mujer todavía es esquiva a una firma en la que pesa mucho su origen enfocado en la confección de trajes, gabardinas y camisas para hombre. "Marcas como Springfield ya tienen un 30% de ingresos del público femenino", responden en esta empresa, que sigue dando pequeños pasos para recuperar su antaño espíritu

innovador. La mejor muestra del despertar de Cortefiel la tenemos en *women'secret*. Desde hace un par de años, la marca ha vuelto a apostar por la innovación con nuevos conceptos de moda y ampliando su exitosa línea de prendas moldeadoras *w'shape*. "Nos preocupamos por la innovación e invertimos mucho en crear nuevos conceptos que aporten valor añadido. La idea de lanzar el concepto moldeador surgió hace dos años y estamos muy satisfechos con la aceptación que ha tenido. Se vendieron 400.000 unidades que facturaron cuatro millones de euros en menos de un año. Por tanto, seguimos trabajando para introducir nuevos patrones y diseños", explica Jaume Miquel, director general de *women'secret*.

Como se puede ver la empresa se está redibujando y las líneas de prendas de *sport* de Pedro del Hierro y Springfield, los cosméticos, fragancias y accesorios de *women'secret* y, también, de *Sprin-*

QUIERE ROMPER
CON EL PASADO Y
MOSTRARSE COMO
UNA FIRMA JOVEN

OFENSIVA MUNDIAL:
ABRIR 1.500 TIENDAS
EN EL EXTRANJERO
EN TRES AÑOS

gfield no hacen sino corroborar un nuevo rumbo en la enseña textil. Pero el gran cambio se está gestando ahora mismo y afecta a Cortefiel, la marca madre. Los responsables de la compañía están cansados de que su marca siga asociada a la moda masculina elegante. Es decir: quieren dejar de ser el rival de *Emidio Tucci* y ampliar su espectro de clientes, incluyendo a jóvenes y mujeres. La mejor prueba de este cambio se vivió con motivo de la presen-

tación de la campaña de publicidad de la temporada otoño-invierno. Lejos de mostrarse tradicional, la campaña *Gente valiente* ha supuesto una revolución en la imagen de Cortefiel. El primer cambio fue la apuesta por los medios *online*, con página web incluida. Pero lo más rompedor fue que en los anuncios no se veían a los típicos modelos convencionales, sino a once personajes de lo más variopinto (una montañera, un cocinero, una emprendedora, un bombero, etc.), que contaban sus historias vestidos con prendas de Cortefiel. "La idea es conectar con la personalidad de los clientes, con sus sentimientos y sus aspiraciones. La moda se ha hecho demasiado masiva y uniforme y ha llegado un punto en que resulta difícil distinguir los mensajes", explican en Cortefiel.

El cambio en el marketing de Cortefiel deja patente que la empresa quiere encontrar ese factor diferenciador que la permita romper con su pasado tradicional y mostrarse como una firma joven. Solo así conseguirá que las dependientes de las tiendas dejen de aburrirse fuera de la época de rebajas.