

Grado Universitario en Relaciones Laborales y Recursos
Humanos
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2014 /2015

**ANÁLISIS EXTERNO Y ANÁLISIS INTERNO
DEL GRUPO CORTEFIEL
(EXTERNAL ANALYSIS AND INTERNAL
ANALYSIS OF GRUPO CORTEFIEL)**

Realizado por el alumno Dña. Ana Vega Diez

Tutorizado por el Profesor Dña. Nuria González Álvarez

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	5
2. OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	6
4. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA.	7
5. ANÁLISIS EXTERNO	9
5.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA.....	9
5.1.1 ANÁLISIS PEST	9
5.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	14
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA.....	15
5.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	15
5.2.1.1 Intensidad de la competencia	16
5.2.1.2 Competidores potenciales	18
5.2.1.3 Productos sustitutivos.....	19
5.2.1.4 Poder negociador de los clientes	20
5.2.1.5 Poder negociador de los proveedores.....	21
5.2.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO TEXTIL	23
6. ANÁLISIS INTERNO	26
6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	26
6.1.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE CORTEFIEL.....	26
6.2 CADENA DE VALOR.....	27
6.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	29
6.2.1.1 Logística	29
6.2.1.2 Operaciones o producción.....	29
6.2.1.3 Logística externa o distribución	29
6.2.1.4 Marketing y ventas	30

6.2.1.5 Servicios post-venta	30
6.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO	30
6.2.2.1 Aprovechamiento	30
6.2.2.2 Desarrollo tecnológico	31
6.2.2.3 Gestión de recursos humanos	31
6.2.2.4 Infraestructura de la empresa	32
6.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	32
6.3 RECURSOS Y CAPACIDADES	33
6.3.1 Recursos del Grupo Cortefiel	33
6.3.2 Capacidades del Grupo Cortefiel.	37
6.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA	38
6.4.1 Fortalezas del Grupo Cortefiel	38
6.4.2 Debilidades del Grupo Cortefiel	40
6.5 PERFIL ESTRATÉGICO DEL GRUPO CORTEFIEL	41
7. ANÁLISIS DAFO	44
7.5.1 Fortalezas del Grupo Cortefiel	45
7.5.2 Debilidades del Grupo Cortefiel	46
7.5.3 Oportunidades	46
7.5.4 Amenazas	47
8. CONCLUSIONES.....	48
9. BIBLIOGRAFIA.....	51

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura1. Evolución del grupo Cortefiel. Fuente: Pagina web de Cortefiel

Figura2. Ingresos del grupo Cortefiel. Fuente: Memoria audiovisual del Grupo Cortefiel

Figura3. Evolución del gasto español en I+D 2000/2012. Fuente: INE, 2014

Figura4. Perfil estratégico del Grupo Cortefiel. Fuente: Elaboración propia

Figura5. Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Porter (1982)

Figura6 .Cadena de Valor de la empresa. Fuente: Porter (1985)

Figura7 .Esquema de los tipos de recursos Fuente: Robert M. Grant (2006)

Figura8. Esquema de las fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración propia

Figura9. Perfil estratégico del Grupo Cortefiel. Fuente: Elaboración propia

Figura10 .Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

1. RESUMEN

El grupo Cortefiel es una de las principales cadenas europeas en el ámbito textil, siendo el segundo grupo español de distribución y fabricación, estando presente en 83 países y con más de 2.056 puntos de venta, en Febrero del 2015, convirtiéndose en un claro ejemplo empresarial de referencia a nivel nacional.

En el presente proyecto se analizarán el conjunto de factores que definen el entorno de Cortefiel, tanto el entorno general, principalmente con el análisis PESTEL, como el entorno específico, con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Además de ello, también se llevará a cabo un análisis interno de la compañía, fundamentalmente a través de la cadena de valor, la identificación y evaluación de los recursos y capacidades, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que presenta el grupo Cortefiel. Para finalizar, se concluirá con la realización del análisis DAFO, donde se realizará una matriz con toda la información recogida y analizada anteriormente en el análisis externo y en el análisis interno.

Abstract

The Cortefiel group is one of the main European chains in the textile field, being the second Spanish group of distribution and manufacture, present in 83 countries and more than 2056 outlets in February 2015, becoming a business example of reference at the national level.

In the present project will be analyzed all the factors that define the environment of Cortefiel, principally with PESTEL analysis, as the environment specific, with the model of five forces of Porter. Besides it, also it conducted on internal analysis of the company mainly through the value chain, the identification and evaluation of the resources and capabilities, in order to identify the strengths and weaknesses that present the Cortefiel group. Finally, it will conclude with the completion of the analysis DAFO, where a counterfoil will be realized with all the information collected and analyzed previously in the external analysis and internal analysis.

2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El trabajo presente principalmente los siguientes objetivos a desarrollar:

- ✓ La identificación del entorno del grupo Cortefiel, tanto el entorno general como el entorno específico, con la finalidad de detectar las amenazas y oportunidades con las que se afronta la compañía.
- ✓ Analizar la empresa o el interior de la empresa, con el fin de descubrir los recursos y capacidades, y las fortalezas y debilidades, presentes en la compañía.
- ✓ Elaboración de un DAFO.
- ✓ Dar a conocer la actual situación del sector textil a través de la identificación de los factores clave.

3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

La metodología empleada en el presente trabajo tiene carácter descriptivo, cualitativo y basado en fuentes de información secundarias, puesto que los datos utilizados estaban disponibles y no ha sido necesaria la obtención de datos primarios.

Para la realización del estudio del análisis del Grupo Cortefiel, se han utilizado diversas fuentes bibliográficas basadas tanto en manuales, como en informes y cuentas anuales, extraídos de la propia página de la empresa, a través de las cuales se ha podido extraer diversa información sobre ella. Además, para la realización de la estructura desarrollada a lo largo del trabajo se ha utilizado el temario impartido en la asignatura de “Dirección Estratégica”, de cuarto curso de “Relaciones Laborales y Recursos Humanos”.

Por consiguiente, la metodología empleada en el trabajo está basada fundamentalmente en una revisión teórica, así como en la realización de un análisis práctico sobre la empresa a partir de fuentes de información secundarias, mediante una técnica descriptiva y comparativa.

4. INTRODUCCIÓN: ORIGEN DE LA EMPRESA. (www.grupocortefiel.com)

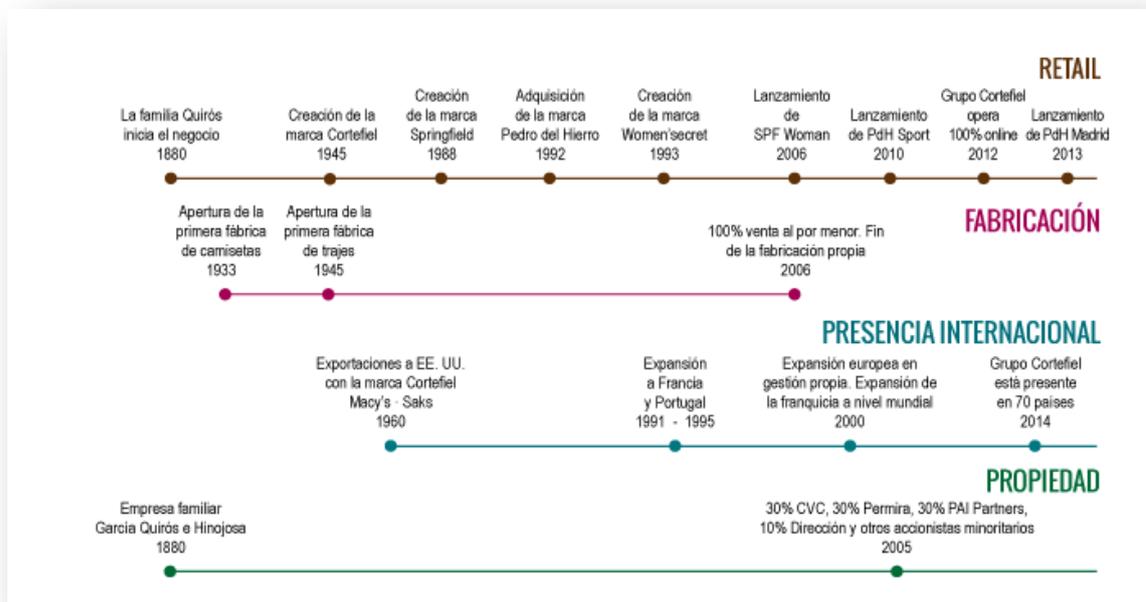


Figura 1. Evolución del grupo Cortefiel. Fuente: Pagina web de Cortefiel

El grupo Cortefiel se funda en 1880 por Felipe García Quirós siendo un negocio familiar de una pequeña tienda de mercería situada en la calle madrileña, "Romanones". Poco después de su fundación se creó la firma "Hijo de García Quirós" por los descendientes.

En 1933 nace "La Palma" una factoría de camisas, siguiendo años después, en 1945 la fábrica de sastrería, en la cual sale los primeros trajes de caballeros con la marca de Cortefiel. En 1954, la empresa había adoptada una estructura de holding con la elaboración de Manufacturas del vestido.

En 1976 la empresa para su denominación social, lanza el nombre de su marca denominada "Cortefiel", donde su objeto social es principalmente la producción y compraventa en el sector textil.

Tras una grave crisis originada a finales de los años 70 y principios de los años 80, el grupo supo adaptarse a los nuevos cambios y amplió su propiedad con la creación de la

marca de sastrería masculina “Milano” en 1984 y “Springfield” una marca enfocada a la moda juvenil en 1988, además en 1989 adquiere la firma “Pedro del Hierro” y finalmente crea la marca “Women’secret” una firma de moda íntima y baño para las mujeres en 1993, iniciándose así un proceso de crecimiento, mediante una diversificación de los formatos comerciales.

En 1993 se inicia la expansión internacional del grupo Cortefiel, pero no es hasta el 2000 y 2003, donde se empieza a observar una mayor aceleración del proceso, creciendo más del 70% la superficie comercial de la empresa.

Sin embargo, en Septiembre del 2005 PAI Partners y CVC Capital Partners y Permira, adquirieron un 86,6% del accionado del grupo Cortefiel, perdiendo el grupo así, su carácter familiar y español.

En el año 2000, el grupo comienza a operar la tienda online de “Women’secret”, siguiéndole en los años posteriores el resto de las firmas que componen el grupo Cortefiel.

Actualmente, en el año 2014, el grupo Cortefiel cuenta con 9.000 empleados distribuidos entre sus cuatro cadenas, en una red de 1909 tiendas repartidas por 72 países a través de franquicias.

INGRESOS	2012	2013
Ventas en tiendas	849,91	860,20
Ventas a franquicias	95,29	94,22
Otras ventas	0,58	0,62
Otros ingresos	7,83	9,17
Total Ingresos	953,61	964,21

Datos en Millones de euros
 Ventas a franquicias sólo incluye la facturación de Grupo Cortefiel a sus franquiciados, pero no incluye la venta de éstos a clientes

Figura 2. Ingresos del grupo Cortefiel. Fuente: Memoria audiovisual del Grupo Cortefiel

Como se puede observar en el cuadro anterior, la cifra de negocios consolidada ha alcanzado en el ejercicio del año 2013, los 964,21 millones de euros, aumentando ligeramente los ingresos respecto al año anterior. En general, las ventas en todos los

mercados donde el Grupo está presente con tiendas de gestión propias han tenido un comportamiento inferior a las expectativas marcadas, como consecuencia a la pérdida de poder de adquisición de las familias, debido principalmente a la crisis económica. A pesar de ello, conforme a la información disponible, la cuota de mercado se ha incrementado en el 2014 en los segmentos de hombre (0.7%) y mujer (0.2%), pero las ventas a través de las franquicias se han reducido un 1.76% respecto al ejercicio del 2013. (Memoria audiovisual del Grupo Cortefiel)

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1 ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA

El análisis del entorno general es identificar los factores desde la perspectiva del sistema económico y social general, que determinan al grupo Cortefiel.

El carácter dinámico del entorno lleva a estudiarlo en el presente y en el futuro, puesto que, los factores varían a lo largo del tiempo, siendo de gran importancia el análisis del entorno general para detectar las posibles amenazas y oportunidades que se le pueden presentar al grupo Cortefiel.

5.1.1 ANÁLISIS PEST

Para estudiar el entorno general es necesario definir sus límites, identificar que variables van a tener un impacto significativo en la actividad de Cortefiel, así como las que no. Para ello, se aplicará el Análisis PEST, siendo una de las principales herramientas del análisis del entorno general, teniendo como finalidad, dar a conocer el crecimiento o declive de un mercado o industria, y por consiguiente, la posición de la compañía, potencial y dirección de sus negocios. Además, con él se pretenden analizar las dimensiones existentes del entorno. (Johnson, Scholes y Whittington (2006: 65))

➤ *Dimensión política:*

Relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas generales llevadas a cabo por las administraciones públicas (fiscalidad, bienestar social etc.)

➤ *Dimensión económica:*

Afecta a la dirección y naturaleza del sistema económico en la que se desarrolla el grupo Cortefiel, midiéndolo a través de los indicadores macroeconómicos relevantes (tendencias del PIB, el tipo de interés, la inflación, el desempleo etc.)

➤ *Dimensión socio-cultural:*

Abarca tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de los individuos que constituyen la sociedad en las que se engloba la empresa, así como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas de la sociedad en su conjunto.

➤ *Dimensión tecnológica:*

El marco científico y tecnológico define esta dimensión (gasto público en investigación, atención del gobierno, rapidez de la transferencia tecnológica etc.)

Para comenzar con el análisis, se procede a seleccionar y analizar las variables más significativas en cada dimensión estudiada anteriormente, siendo un análisis clave para analizar la situación que presenta el grupo Cortefiel respecto al entorno general que le rodea.

5.1.1.1 La política

España es un país soberano, miembro de la Unión Europea desde 1986, lo que hace que tenga una unidad económica y monetaria común con el resto de los países que forman la Unión Europea.

El sector textil se rige por la normativa de la Unión Europea y por la normativa nacional, regulando entre otros, los siguientes aspectos:

- Denominación textil, etiquetado de composición y análisis de las fibras (Directiva 96/74/CE o R.D.928/87).
- Macado de la Comunidad Europea, en lo relativo a la maquinaria textil, la ropa y el etiquetado ecológico de los productos textiles (Directiva 73/44/CEE o Directiva 97/37/CE).

Muchas de las empresas textiles, se encuentra presentes en diferentes países, encontrándose con diferentes normativas, por ello, es necesario un adecuado marketing internacional. Además las empresas deben preocuparse por la homogeneización de las tallas entre los distintos países, puesto que en diferentes tiendas las prendas tienden a tener un tallaje diferente.

Las empresas necesitan de procesos de auditoria interna y externa, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normativas.

5.1.1.2 La dimensión económica

Respecto a lo que se refiere en el sector económico, España experimenta una leve mejoría durante el tercer trimestre del 2014, ya que el PIB (producto interior bruto) creció un 0.5% respecto al anterior año, teniendo así, cinco trimestres consecutivos de crecimientos positivos. La demanda interna creció un 0.6% en tasa intertrimestral, mientras que la demanda externa tuvo un crecimiento negativo en el avance del producto. (INE, 2014)

En la tasa de empleo se ha observado una leve mejoría que se viene observando desde finales del 2013, teniendo una tasa intertrimestral del 0.4%, es decir un 1.2% interanual de la ocupación, por consiguiente, podemos decir que España se está recuperando lentamente de la crisis económica. Aunque, la tasa de inflación registro un valor negativo de -0.3% durante el tercer trimestre. (INE, 2014).

La tasa de desempleo y la disminución de la renta per cápita, provoca que el poder de los consumidores se vea reducido y limitado, y por consiguiente, las empresas textiles deberán de ofrecer precios bajos para un aumento de la demanda del producto.

La economía mundial mantiene una progresiva recuperación, pero el comportamiento en algunas áreas sigue siendo desigual, acentuándose en los distintos elementos de estas, provocando un debilitamiento del comercio mundial durante el tercer trimestre.

Se ha producido una reducción en el gasto del sector privado no financiero durante el tercer trimestre, concretamente en el ámbito de la inversión empresarial, pudiendo estar relacionado con un aumento de la incertidumbre de la cartera de pedidos exteriores.

La bajada del tipo de interés que se ha experimentado en los últimos años, ha provocado que muchas de las empresas del sector textil se endeuden, pero a pesar de ello, sigue habiendo muchas empresas que han crecido en un contexto de crisis económica, ya que han sabido adaptarse a los cambios producidos en el entorno. (Boletín económico, Banco de España)

5.1.1.3 La dimensión socio-cultural

Las creencias, valores, actitudes y formas de vida que conforman a las personas van evolucionando y cambiando con el transcurso de los años.

Se aprecia un envejecimiento de la población, debido a los actuales avances médicos, los cuales hacen que la esperanza de vida sea aún mayor, situándose la esperanza de vida en un promedio de 81,37 años, y a un descenso de natalidad, (INE, 2014). Lo que provoca, que las empresas textiles se centren cada vez más en la fabricación de ropa destinada a diferentes grupos de edades, adaptándose a las necesidades de cada uno de ellos.

En los últimos años, existe una gran preocupación por la moda e imagen, buscando a través de ella la exclusividad y la diferenciación del resto de la sociedad. Aunque la moda se ha democratizado, puesto que, hoy en día cualquier persona puede ‘estar a la moda’ sin tener la necesidad de gastarse demasiado dinero, ya que los precios suelen ser relativamente bajo y accesibles para todas las clases sociales.

5.1.1.4 La dimensión tecnológica

España ha sufrido bastante en sector tecnológico debido gran parte a la crisis producida en los últimos años, pero aun así sigue estando en cabeza a nivel mundial en muchos aspectos tecnológicos.

España cuenta con modernas infraestructuras, contando con un merecido reconocimiento y prestigio mundial, la red ferroviaria de alta velocidad, además se está desarrollando un proyecto de I+D+i de instalación del mayor anillo ferroviario a nivel, permitiendo que muchas empresas textiles tenga una mayor rapidez en la distribución hacia las tiendas.

Una gran parte de las innovaciones que han conducido a muchas empresas españolas al liderazgo, viene dadas de la implantación de aplicaciones novedosas y eficientes en el área de las tecnologías de la información y comunicaciones, habiendo un creciente desarrollo de las TICs, las cuales han ayudado a promocionar un renacimiento en diversas empresas del sector textil, puesto que la creciente confianza entre los consumidores en las compras realizadas a través de Internet , ha supuesto que surja un nuevo canal de ventas, y por consiguiente, una nueva oportunidad de crecimiento para estas empresas. (Informe del sector tic y los contenidos en España, edición 2014)

A pesar de todo lo citado anteriormente, España necesita incrementar su inversión en I+D+i, ya que muchas empresas privadas de nuestro país carecen de ello y como consecuencia dependen de las inversiones privadas.

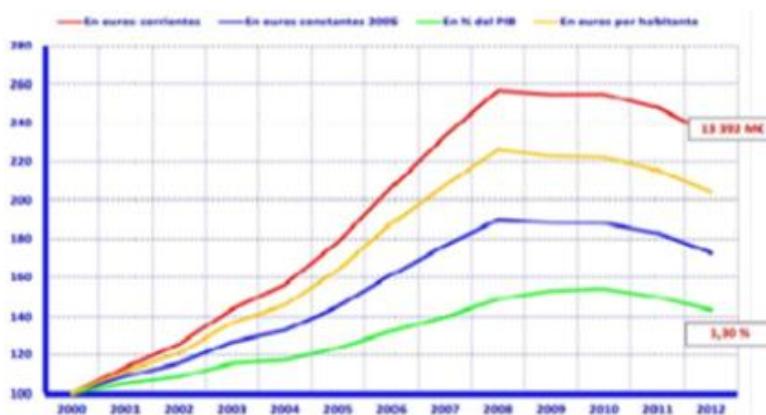


Figura 3. Evolución del gasto español en I+D 2000/2012. Fuente: INE, 2014

5.1.2 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Cada una de las dimensiones anteriormente analizadas, se representarán gráficamente a través del perfil estratégico del entorno. Con este perfil se valorará el comportamiento de cada uno de los factores clave del entorno mediante una escala que habitualmente suele ser del uno al cinco, o lo que es lo mismo; muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo (LIKERT, 1967)

Perfil estratégico del entorno.

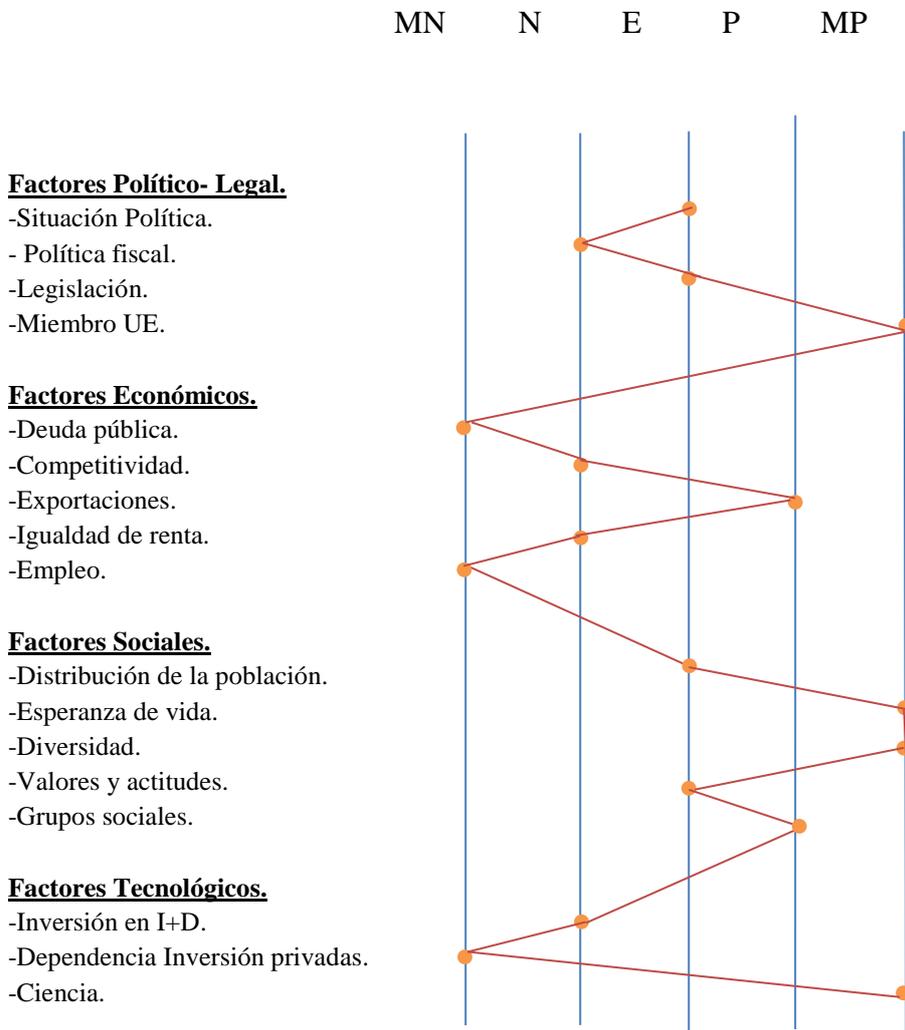


Figura 4. Perfil estratégico del Grupo Cortefiel. Fuente: Elaboración propia

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

El análisis del entorno específico consiste en el estudio del sector o la industria en el que opera el Grupo Cortefiel. Para poder llevar a cabo este análisis es preciso: (Guerras y Navas (2007: 167)).

1. Establecer los límites del entorno específico.
2. Determinar cuál es el grado de atractivo del sector, a partir de la rentabilidad media estimada e identificar los factores clave de éxito del sector.
3. Identificar los segmentos, para establecer entornos competitivos más reducidos.
4. Conocimiento de las prácticas y comportamientos de los principales rivales, con el principal objetivo de prevenir sus actuaciones competitivas y anticiparse a sus acciones.

La industria donde se sitúa la actividad principal del Grupo Cortefiel, es el sector textil de distribución de artículos de confección. Este sector, poco a poco ha ido ganando posiciones entre los consumidores españoles en los últimos años, pudiendo ser considerado como un sector maduro.

El sector textil, es un sector que presenta numerosos huecos en el mercado, donde las posibilidades de segmentación e identificación de los nichos del mercado son importantes, lo que provoca la aparición de pequeños competidores con una alta especialización, que contribuyen a la aparición de nuevos productos y tecnologías comerciales, además de dirigirse a clientes muy específicos.

Para analizar el entorno específico del sector textil nos centraremos en el modelo de Porter (1982), conocido como el modelo de las cinco fuerzas.

5.2.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de Porter (1982), conocido también como el modelo de las cinco fuerzas, establece una metodología estándar de análisis, con el objetivo de investigar las oportunidades y amenazas que la estructura de la industria ofrece al Grupo Cortefiel.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas, considera que la rentabilidad de un sector viene determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Estas fuerzas incluyen tres fuentes de competencia "horizontal", es decir, los productos sustitutivos, intensidad de la competencia y competidores potenciales; y dos de competencias "vertical", es decir, el poder negociador de los proveedores y el de los clientes. (Grant (2006: 110)).

Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su totalidad, definen la posibilidad de obtener rentas superiores. Estas cinco fuerzas, citadas anteriormente, son las siguientes:

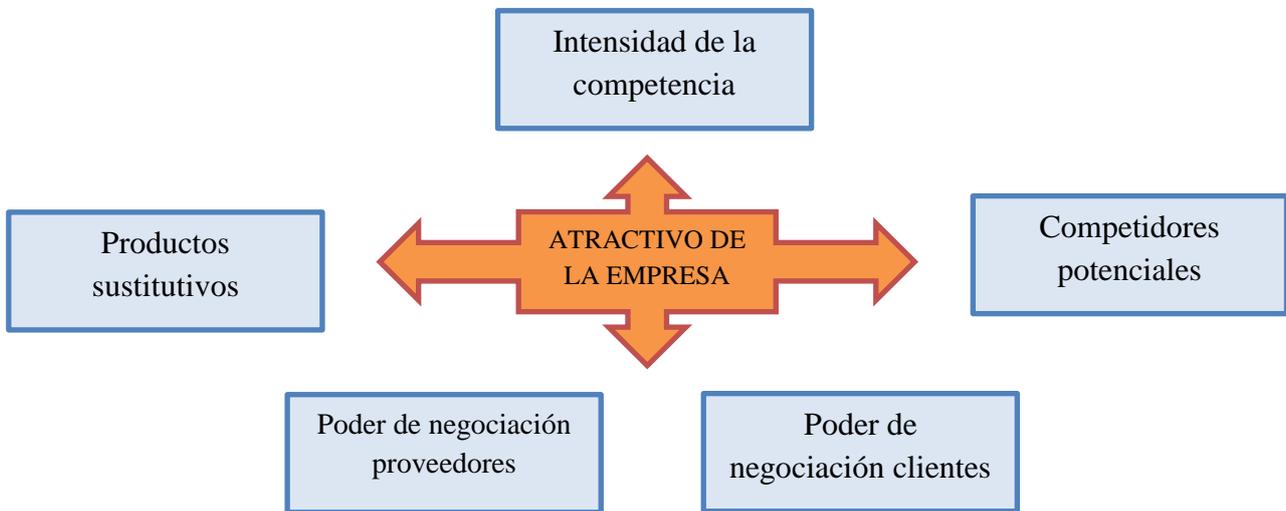


Figura 5.Las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Porter (1982)

5.2.1.1 Intensidad de la competencia

La intensidad de la competencia, hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria textil en un determinado momento. A mayor intensidad de la competencia, menor posibilidad de obtener ganancias en la industria, por lo tanto, disminuye las rentas de los nuevos competidores, y por consiguiente, esto hace que disminuya el atractivo de la industria. (Guerras y Navas (2007:177))

Es de gran importancia analizar la rivalidad entre los competidores, puesto que permite comparar las ventajas competitivas con las del resto de los rivales y hace que se establezca nuevas estrategias de análisis competitivo.

- ✓ *En el sector de la industria textil, el número de competidores existentes es muy elevado.*
- ✓ *Esta industria es bastante grande, y por lo tanto, reúne un gran número de empresas catalogadas en sub-categorías.*
- ✓ *El sector textil tiene un ritmo de crecimiento reducido, puesto que está en una fase de madurez.*
- ✓ *La mano de obra como el de almacenamiento son de bajos costes, debido a que son productos no perecederos.*
- ✓ *Altos costes en materias primas y fabricación en el mercado nacional.*
- ✓ *Existencia de una alta diversificación respecto a la calidad, precio y marca.*
- ✓ *Hay una amplia posibilidad de segmentación, aunque no exista apenas barreras de movilidad, por lo que las empresas pueden libremente moverse de un segmento a otro sin apenas dificultad.*
- ✓ *Déficit de barreras de salida, debido a que los activos tienen una gran facilidad de ser reconvertible y los costes de despido laboral son reducidos, por ser en gran medida un empleo temporal.*
- ✓ *No hay una diferenciación apreciable de la calidad de los productos, ya que la elección de los consumidores se basa en la marca y en el precio del producto.*
- ✓ *Suele aparecer diseconomías de escala en el sector textil tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, a causa de los rápidos cambios en los hábitos de los consumidores.*
- ✓ *Existencia de una amplia diversidad de las empresas a la hora de competir con sus principales rivales*

Los principales competidores del Grupo Cortefiel son empresas del sector textil que operan tanto en el ámbito nacional, como Inditex o Mango, como en el ámbito internacional, como H&M o Benetton.

5.2.1.2 Competidores potenciales

Los competidores potenciales, hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar a la industria a competir. A medida que la industria es más atractiva, mayor ingreso de competidores habrá, sin embargo el ingreso a un nuevo mercado no es un proceso sencillo, debido a la existencia de barreras de entrada, siendo algunas de las principales las siguientes: (Guerras y Navas (2007:180))

- Necesidad de lograr ágilmente economías de escala, las cuales permiten reducir costes y por lo tanto, ser más competitivos.
- Necesidad de adquirir tecnologías y un conocimiento especializado, lo que permite hacer innovaciones en el sector.
- Falta de experiencia por parte de los competidores.
- Fuerte lealtad por parte de los consumidores hacia determinadas marcas.

Es de gran relevancia analizar la entrada de nuevos competidores potenciales, ya que permite diseñar estrategias con las que se fortalecen las barreras de entrada y hacen frente a los nuevos competidores.

No obstante, en muchas ocasiones las empresas acceden fácilmente a la industria.

- ✓ *Cualquier empresa del sector textil pueden entrar fácilmente en el sector, ya que la inversión no es muy elevada, así como establecer tiendas propias y recoger información sobre los gustos personales de los consumidores.*
- ✓ *Los costes de instalación a la hora de abrir una tienda son relativamente bajos, puesto que no se requiere un capital mínimo para empezar con la actividad, siendo este capital, en muchas ocasiones reducido.*
- ✓ *No existe restricciones administrativas para obtener una licencia de apertura.*
- ✓ *Las reacciones por parte de los competidores establecidos, son reducidas ante la presencia de nuevos competidores.*
- ✓ *Las respuestas de las empresas, son lentas ante los nuevos productos.*
- ✓ *La tecnología para la actividad de venta esta normalmente estandarizada.*

La amenaza de los nuevos competidores en el sector textil sigue siendo todavía relativamente baja.

5.2.1.3 Productos sustitutos

Los productos sustitutos, son productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los productos actuales que ofrece la industria, haciendo a la vez referencia al ingreso potencial de las empresas que producen o venden estos productos a la industria. (Guerras y Navas (2007:183))

A medida que hay más y mejores productos sustitutos en la industria, el grado de atractivo de la misma es menor.

La aparición de los productos sustitutos puede establecer límites al precio de un producto.

Estos productos sustitutos se insertan fácilmente a la industria:

- Cuando el precio de los productos sustitutivo sea más bajo que el precio establecido para los productos actuales.
- Cuando exista escasa publicidad de los productos existentes.
- Cuando exista poca lealtad en los consumidores.
- Cuando el coste de cambiar un producto actual a un producto sustitutivo es relativamente bajo para los consumidores.

Es de gran importancia analizar la amenaza del ingreso de los productos sustitutos, pues permite elaborar estrategias para competir con las empresas que introduzcan en la industria dichos productos.

En la industria textil se puede decir que:

- ✓ *No existen productos sustitutivos.*
- ✓ *Hay diversas posibilidades de segmentación, haciendo que puedan aparecer distintas alternativas a la sustitución de productos.*
- ✓ *Al considerarse otras funciones en el ámbito textil, como puede ser la distribución o el diseño, hace que los productos no puedan ser sustituibles por otros.*
- ✓ *Uno de los problemas que tiene que afrontar la industria textil, es la expansión de marcas de imitación de los productos originales.*
- ✓ *Forma de distribución de los productos: venta por catálogo u online.*

5.2.1.4 Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes, hace referencia a la capacidad de imponer condiciones en los servicios que los consumidores demandan a las empresas que están dentro de la industria, es decir, hace referencia al poder que tienen a la hora de obtener mejores condiciones y buenos precios. A mayor poder negociador de los clientes, mayor disminución del grado de atracción de la empresa. (Guerras y Navas (2007:184))

Los consumidores tienen mayor poder negociador cuando están muy concentrados o están de manera asociada a grandes grupos, e incluso cuando compran grandes cantidades de productos o servicios ofrecidos por la industria.

El poder negociador de los clientes tienden a ser aún mayor:

- Cuando no existe diferenciación de los productos.
- Cuando los consumidores tienen posibilidades de cambiar de marca o productos sustitutivos.
- Cuando los consumidores tienen un alto grado de conocimiento acerca de los productos, los precios y costos de los vendedores.
- Cuando los vendedores tienen que hacer frente a una disminución en la demanda.

Es importante hacer un análisis del poder de negociación de los consumidores, ya que nos permite elaborar estrategias dirigidas a reducir el poder negociador de estos.

- ✓ *En el sector textil los clientes son numerosos, aunque a la hora de defender sus propios intereses suelen estar dispersos.*
- ✓ *El cliente es el que crea tendencia e influye a la hora de diseñar la moda.*
- ✓ *Los clientes compran en pequeñas cantidades.*
- ✓ *El cliente es el consumidor final, lo que hace que no aparezca el riesgo de integración hacia atrás.*
- ✓ *Apenas existe riesgo de cobro, ya que la mayoría de las ventas se hacen al contado.*
- ✓ *Se producen cambios en los hábitos de los consumidores a la hora de realizar las compras, lo que conlleva a cambios en la propia demanda del producto.*
- ✓ *Al haber gran número de oferentes en el sector textil, los consumidores tienen la posibilidad de elegir el lugar que desean ir a efectuar sus compras, sin que haya costes de cambio de proveedor.*

En el sector textil se exige un gran número de consumidores, siendo el poder de negociación relativamente escaso.

5.2.1.5 Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores, hace referencia a la capacidad de imponer condiciones en los servicios que realizan con las empresas que están dentro de la industria, es decir, hacen referencia al poder con el que cuentan dentro de la industria a la hora de aumentar los precios y a la vez ser menos concesivos. A mayor poder negociador de los proveedores, mayor disminución del grado de atracción de la empresa. (Guerras y Navas (2007:184))

A medida que haya un menor número de proveedores existentes en la industria, mayor será el poder de negociación de estos, debido a la poca existencia de oferta en materias primas que lleva a los proveedores a incrementar los precios.

Además el poder de negociación de los proveedores tiende a aumentar:

- Cuando existe pocas materias primas sustitutivas.
- Cuando el costo de pasar de una materia prima a otra sea elevado.
- Cuando las empresas realizan compras de un volumen reducido.

Es de gran importancia analizar el poder negociador de los proveedores, puesto que permite diseñar estrategias dirigidas a reducir su poder, y por consiguiente, permite obtener mejores condiciones y un mayor nivel de control sobre ellos.

- ✓ *Existencia de un gran número de fabricantes de productos textiles con reducida dimensión, lo que significa que los proveedores apenas tienen poder de negociación.*
- ✓ *En numerosas ocasiones los distribuidores realizan la actividad de fabricación, acudiendo solo de forma parcial a los proveedores.*
- ✓ *Para los proveedores son clientes importantes, las cadenas de distribución, los grandes almacenes y los hipermercados, puesto que el número de pedidos que les demandan es mayor.*
- ✓ *Los productos de los proveedores son fácilmente almacenables y no perecederos en su mayoría.*
- ✓ *Los proveedores no son considerados una amenaza para la integración hacia delante.*
- ✓ *Los proveedores se encargan de abastecer la materia prima.*

El poder de los proveedores en el sector textil es un factor fuerte, y por consiguiente, el poder negociador es alto, puesto que sus productos son decisivos en la cadena productiva, siendo a la vez una amenaza de integración hacia delante. Además, hay un gran número de proveedores en la industria textil, aunque no suelen estar muy diferenciados.

5.2.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO TEXTIL

La industria textil tiene como objetivo la transformación de las materias primas o productos semielaborados, en productos destinados a la venta y al consumo. El sector textil, es uno de los principales motores del desarrollo económico de nuestro país, debido a un aumento elevado de la productividad, mediante la innovación y la capacidad de crecimiento de la producción.

El sector textil, es un sector que está en continua evolución, con continuas transformaciones y cambios, por ello, es de gran importancia analizar las oportunidades y amenazas que presenta su entorno.

5.2.2.1 Oportunidades

A. Mejora de la tasa de empleo.

Desde finales del 2013, se ha observado una leve mejoría en la tasa de empleo, habiendo una tasa interanual de 1.2% de la ocupación (INE), repercutiendo de manera favorable en el sector textil, puesto que, se ha creado un mayor número de puesto de trabajo en la industria respecto al anterior año.

B. Mayor preocupación por la imagen y la moda.

La población en los últimos años ha ido cambiando su forma de pensar y de actuar respecto a la moda y a sus tendencias, preocupándose aún más por su aspecto físico y por consiguiente, demandando ropa actual y exclusivismo, ya que cada persona quiere diferenciarse del resto de la sociedad. Repercutiendo de manera favorable al sector textil, el cual se tiene que centran cada vez más en la fabricación de distinta ropa destinada a diversas edades, adaptándose a las necesidades de cada grupo de personas, y por consiguiente, habiendo cada vez más un mayor número de productos en el mercado.

C. Continuos avances tecnológicos.

Los consecutivos avances tecnológicos, permite un mayor flujo de intercambio de información, con una mayor rapidez y mantener la producción just in time (justo a tiempo) con la utilización de máquinas y sistemas de logística con mayor complejidad.

Además, se ha cambiado la forma de distribución de los productos, siendo esta actualmente online.

La tecnología utilizada en el sector textil para la actividad de venta, suele estar estandarizada, es decir, está regida por una norma o patrón.

D. Ley de unificación de tallas.

La ley de unificación de tallas, favorece a numerosas empresas que ostentan diversas marcas en numerosos países, entre ellas Cortefiel.

E. Fácil entrada en el sector textil.

En el sector textil las empresas pueden acceder fácilmente, debido a que apenas hay existencia de barreras de movilidad, lo que conlleva que las empresas puedan acceder libremente moviéndose de un segmento a otro sin apenas dificultades, y a que la inversión requerida para ello no es muy elevada, puesto que los costes de instalación a la hora de abrir una tienda son relativamente bajos, ya que no se requiere un capital mínimo para empezar la actividad y no existe restricciones administrativas.

F. Posibilidad de segmentación.

En la industria textil existen diversas posibilidades de segmentación, haciendo que aparezcan distintas alternativas a la sustitución de productos.

G. Productos no precederos.

Los productos del sector textil, suelen ser productos no precederos, lo que conlleva que el almacenamiento de los productos de los proveedores y la mano de obra sean de bajo coste.

5.2.2.2 Amenazas

A) Crisis económica actual.

En situaciones de crisis, las personas tienden a gastar una menor cantidad de dinero en necesidades secundarias, como es la ropa textil, además la bajada del tipo de interés que se ha producido en los últimos años, ha hecho que muchas empresas textiles se endeuden.

Aun así, muchas empresas textiles consolidadas pueden salir beneficiadas de esta situación económica, e incluso aumentando su cuota del mercado, ya que muchos de los posibles competidores pueden no sobrevivir a la actual situación.

La tasa de desempleo y la disminución de la renta per cápita, repercute de manera negativa en el sector textil, ya que las empresas para poder sobrevivir en un contexto de crisis económica, deben de ofrecer precios bajos para un aumento de la demanda del producto.

B) Clientes exigentes.

Cada vez hay mayor preocupación por la imagen y la moda, y por consiguiente, cada vez son más las personas que buscan diferenciarse del resto de la sociedad a través de la moda, y por ello, los clientes son más exigentes a la hora de consumir en el sector textil.

A causa de los rápidos cambios en los hábitos de los clientes a la hora de realizar las compras, aparecen diseconomías de escala en el sector textil, provocando mayores costos para la empresa por cada unidad de producto que fabrica, ya que las propias empresas tienen que adaptarse a los cambios producidos en la demanda del producto.

C) Existencia de leyes diferentes.

Las empresas que instalen sus tiendas en diferentes países, deben de respetar y adaptarse a cada una de las leyes vigentes establecidas en los mercados nuevos.

D) Elevado número de competidores.

El número de competidores existente en el sector textil es bastante elevado, ya que esta industria es relativamente grande, reuniendo a un gran número de empresas catalogadas en sub-categorías. Lo que provoca la existencia de una amplia diversidad de las empresas a la hora de competir.

6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como principal objetivo la identificación de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que puedan existir dentro de la empresa, para hacer frente al entorno general y específico. (Guerras y Navas (2007:199))

Por consiguiente, este apartado se refiere al descubrimiento tanto de los puntos fuertes, como de los puntos débiles de la empresa, para así poder establecer objetivos en base a los recursos y capacidades, y establecer diferentes estrategias, que permitan potenciar las fortalezas y reducir las debilidades que presenta la propia empresa.

Este análisis, se llevará a cabo a través de las siguientes técnicas:

- ✓ Identificación de la empresa Cortefiel.
- ✓ Cadena de valor.
- ✓ Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.
- ✓ Fortalezas y debilidades de la empresa.
- ✓ Perfil estratégico de la empresa.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La identificación de la empresa, tiene como finalidad determinar el tipo y las características fundamentales de la empresa Cortefiel, para dar a conocer los rasgos que la definen, además ayuda a comprender las bases estratégicas de la empresa para enfrentarse de forma eficiente a la competencia.

6.1.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE CORTEFIEL

- Edad de la empresa: 135 años, fundada en 1880 en Madrid.
- Tamaño de la empresa: Cortefiel es considerada una empresa de gran magnitud, puesto que está formada por más de 200 empleados, concretamente cerca de 9904 trabajadores.

- Campo de actividad: el grupo Cortefiel sigue una estrategia de diferenciación entre segmentos estratégicos.

El campo de actividad en el que opera la empresa es el siguiente:

- Antonio Miro, para caballeros.
- Springfield, ropa juvenil y de sport para hombres.
- Fifty Factory, outlet de ropa femenina y masculina de Cortefiel.
- Women´s Secret, ropa íntima para mujer.
- Pedro del Hierro (comercialización en tiendas propias y tiendas de Cortefiel)

- Tipo de propiedad: Cortefiel tiene una propiedad privada dispersa.
- Ámbito geográfico: Posee un total de 1524 de puntos de venta distribuidos por toda Europa, estando la mayoría en España con 929 y en Portugal con 145. En Oriente Medio y África hay un total de 184, y por último, en Asia y Oceanía con 107 puntos de ventas
- Estructura jurídica: el grupo Cortefiel es una Sociedad Anónima.

6.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor, es uno de los instrumentos más completos para el análisis y diagnóstico de la empresa, creado por Porter en 1987. Consiste en la descripción de las actividades, tanto las de dentro como las de fuera, de una organización que permiten crear un producto o servicio determinado. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no los servicios o proyectos que ofrecen el mejor valor. (Johnson et al. (2006: 135))

La cadena de valor tiene como objetivo, identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa. Dichas fuentes pueden estar presentes en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

El Grupo Cortefiel deberá de crear valor en las siguientes ventajas competitivas:

1. En la obtención de bajo coste en comparación con la competencia.
2. En la diferenciación de la competencia.

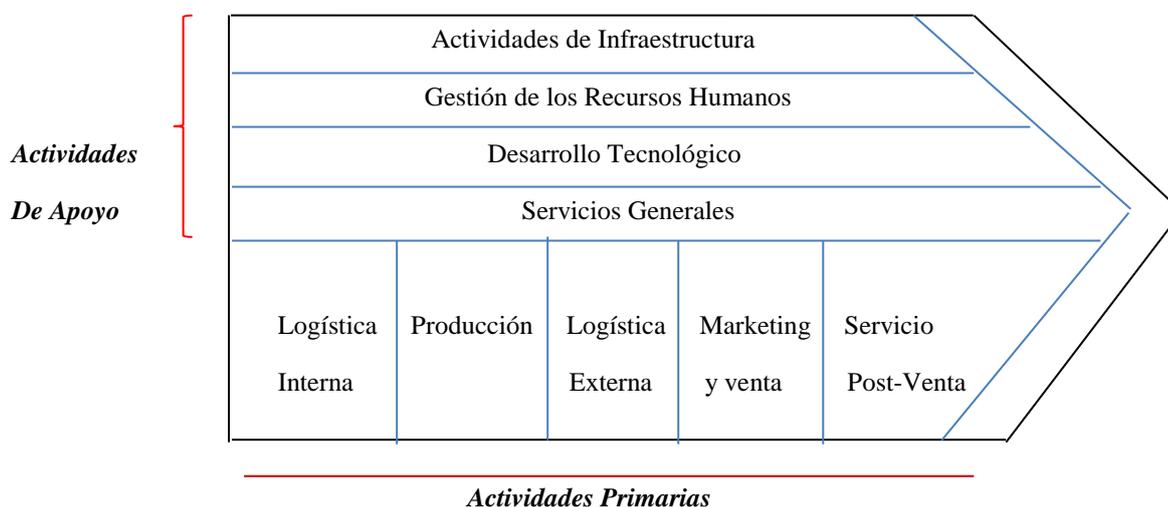


Figura 6 .Cadena de Valor de la empresa. Fuente: Porter (1985)

Interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor (eslabones horizontales):

Los eslabones horizontales, hace referencia a las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor. (Guerras y Navas (2007:209))

En este caso, Cortefiel ha implantado controles de calidad en la fase de producción, mejorando así el servicio de atención al cliente.

Interrelaciones con el sistema de valor (eslabones verticales):

Los eslabones verticales son las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores o la de los clientes. (Guerras y Navas (2007:210))

Cortefiel, permite un contacto de manera directa y constante de comunicación bidireccional con el cliente, mediante el protocolo de actuación, el cual todas las comunicaciones con el propio cliente son gestionadas de forma eficaz y ágil.

6.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un determinado producto o servicio. (Johnson et al. (2006: 135))

6.2.1.1 Logística

La logística está referida a las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación del producto o servicio.

En 2004, el Grupo Cortefiel creó un centro logístico en Aranjuez (Madrid) de aproximadamente 100.000 metros cuadrados. El centro se encarga de distribuir a las tiendas españolas y europeas.

Cortefiel lleva una política de integración hacia atrás y una alianza con los proveedores, con el objetivo de reducir lo más posible los costes de aprovechamiento generados.

6.2.1.2 Operaciones o producción

Las operaciones, son un conjunto de actividades encargadas de transformar las materias primas en el producto o servicio final.

Cortefiel tiene fábricas propias en Madrid, Málaga y Marruecos. Cuenta con una política de costes que le ha llevado a fabricar una gran parte de sus productos en los países menos desarrollados, donde el coste de fabricación es mucho menor, pero sin descuidar en ningún momento la calidad de sus productos.

6.2.1.3 Logística externa o distribución

La logística externa, se refiere a la recepción del producto una vez terminado, al almacenamiento y la distribución del mismo.

6.2.1.4 Marketing y ventas

El Grupo Cortefiel tiene como objetivo vender “buenos productos a precios asequibles”, para ello, cuenta con una buena política de descuentos en ventas.

Los gastos de publicidad son bajos respecto a sus principales competidores, aunque en los periodos de rebajas tienden a aumentar esos gastos y suelen adelantar este periodo respecto a sus competidores.

Cortefiel, ha creado la tarjeta “Club Cortefiel” para sus clientes, la cual da facilidades de compra, además también cuenta con un servicio de atención al cliente eficaz.

Todas sus comunicaciones de marketing se rigen por principios éticos y de veracidad, ayudado a dar a conocer el producto o servicio a los consumidores.

6.2.1.5 Servicios post-venta

El servicio post-venta, es el conjunto de actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización o el aumento del valor del producto o servicio vendido.

Los servicios post-venta que ofrece el Grupo Cortefiel son los cambios y devoluciones, pudiendo ser a través de tienda física o tiendas online.

6.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficiencia o eficacia de las actividades primarias. (Johnson et al. (2006: 136))

6.2.2.1 Aprovisionamiento

Consiste en la adquisición de los factores que se van a emplear en el proceso productivo de la empresa, siendo todos los inputs necesarios para el funcionamiento de la empresa, es decir desde las materias primas hasta la maquinaria empleada.

Cortefiel había seguido una estrategia de integración vertical hacia atrás y había conseguido una alianza con los proveedores, para aminorar los costes de aprovisionamiento, pero desde el 2005 los nuevos propietarios de Cortefiel, decidieron acudir al propio mercado para el abastecimiento de materias primas.

Todos los proveedores del Cortefiel deben de seguir el “Código de Conducta Externo” y comprometerse a respetar y cumplir los principios establecidos por el grupo.

6.2.2.2 Desarrollo tecnológico

Es el conjunto de actividades dirigidas a la obtención, mejora y gestión de las tecnologías dentro de la empresa.

Cortefiel, es una empresa que invierte en una gran inversión tecnológica, debido a la necesidad de reducir los costes de fabricación a la hora de competir, lo que le ha conllevado a desarrollar sus propios procedimientos de fabricación y comercialización con unos costes reducidos.

6.2.2.3 Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos está referida a la búsqueda, selección, contratación y formación del personal de la empresa.

Las políticas de recursos humanos de Cortefiel tienen como objetivo buscar el equilibrio entre la vida laboral y la personal de sus empleados, con la finalidad de motivarlos y retener su talento. Dentro de estas medidas de conciliación, se encuentra la flexibilidad horaria, los servicios y los beneficios sociales, además también cuentan con programas personales de apoyo a la maternidad y la paternidad. Además sus empleados cuentan con una tarjeta de descuento del 25% por la compra de algún producto en todas las tiendas del grupo.

Cortefiel, cuenta con un programa de retribución flexible, adoptado a los niveles retributivos de sus empleados. Estos programas incluyen productos y servicios con condiciones ventajosa, como seguros sanitarios, cheques en guarderías etc.

6.2.2.4 Infraestructura de la empresa

Actividades que incluyen la planificación, la organización, el control, la información, las finanzas o la contabilidad.

El Grupo Cortefiel mantiene acuerdos con sus proveedores para el abastecimiento de materias primas.

6.2.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA

Los eslabones analizados anteriormente generan una ventaja competitiva, a través de dos vías: (Guerras y Navas (2007:209))

1. *Optimización*: la realización de forma adecuada de una actividad, implica la reducción de costes o el incremento favorable de otras actividades. En el caso del Grupo Cortefiel, la implantación de controles de calidad en la producción conlleva una mejora en el servicio de atención al cliente.
2. *Coordinación*: la adecuada coordinación entra las actividades de la empresa, conlleva al desarrollo eficiente de estas. Cortefiel coordina las actividades de producción y de almacenamiento.

A pesar de ello, Cortefiel debe de intentar buscar valor en dos tipos de ventajas competitivas, ya que al ser una empresa madura va disminuyendo de manera significativa la importancia de las actividades de apoyo:

- a) Coste más bajo que el de sus competidores en el sector textil.
- b) Diferenciación de la competencia, a través de la calidad, servicio, prestigio etc.

6.3 RECURSOS Y CAPACIDADES

6.3.1 Recursos del Grupo Cortefiel

A la hora de lograr una ventaja competitiva es necesario identificar los recursos y competencias que posee el Grupo Cortefiel, por consiguiente, el objetivo primordial es la identificación del potencial de la empresa para establecer la ventaja competitiva a través de la identificación, valoración y gestión de manera eficiente de los recursos y competencias que posee. (Guerras y Navas (2007: 223))

Los **recursos**, son los activos productivos de la empresa, y por sí solos no generan una ventaja competitiva, sino que deben de trabajar de forma conjunta para crear una capacidad organizativa. Los podemos dividir en dos grandes categorías (Grant (2006: 191)):

1. *Tangibles*: son los recursos más fáciles de identificar y medir. Estos recursos se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y medidos con criterios contables. Son los recursos que se pueden cuantificar y medir, ya que tienen un soporte físico, y estos se clasifican a su vez en *físicos* y *financieros*.
2. *Intangibles*: contribuyen más al valor de los activos totales que los tangibles. Son aquellos recursos que no se pueden cuantificar, ni medir, es decir, aquellos que en su mayor parte son invisibles en los estados financieros de la empresa, como lo es la información o el conocimiento, y por consiguiente, siendo su identificación y su medición bastante más complicada. Se pueden dividir en *tecnológico*, *organizativos* y *humanos*.

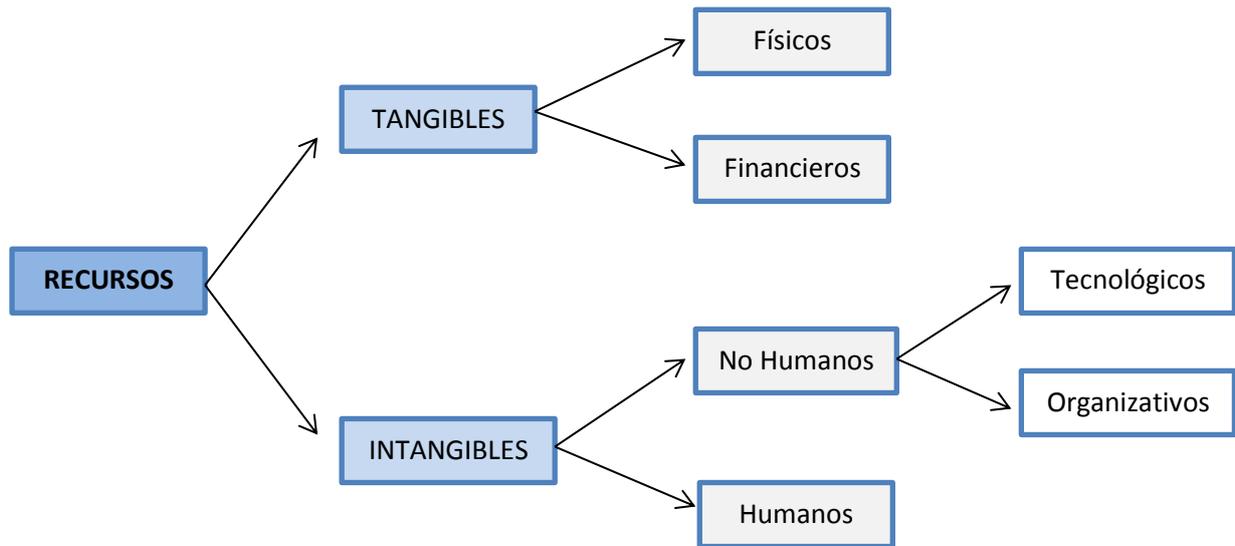


Figura 7 .Esquema de los tipos de recursos. Fuente: Robert M. Grant (2006)

En el caso de Cortefiel, los recursos tangibles con los que cuenta principalmente, serían:

1. *Físicos:*

- ✓ La red o plataforma logística en Aranjuez (Madrid), con 100.000 metros cuadrados de superficie, mediante la cual se efectúa todo el negocio nacional, contando con una sede central situada en Madrid y con una oficina en Barcelona, además de las oficinas en Hong Kong y Delhi. También posee pequeños centros de apoyo distribuidos en varios puntos estratégicos para reforzar la distribución, además de disponer de tres oficinas de sourcing, donde se controla la producción y se gestiona los contratos.
- ✓ Sus tiendas o instalaciones, las cuales están presentes en más de 83 países diferentes, exactamente a través de 2.056 puntos de ventas repartidos en sus diferentes marcas, con 1.400 en gestión propia y 509 en franquicias, en febrero de 2015.

2. *Financieros:*

- ✓ La propiedad de la empresa, es decir, su capital financiero, el cual está dividido entre sus accionistas, principalmente de origen Español, Francés y de Gran Bretaña.
- ✓ La tesorería de la empresa.
- ✓ Los deudores y acreedores, los cuales han ayudado a la financiación del Grupo Cortefiel.

Los recursos intangibles del Grupo Cortefiel son:

1. *Tecnológicos:*

- ✓ La plataforma de comunicaciones comerciales y logísticas, con la cual mejora de forma eficiente el abastecimiento de la cadena. Esta plataforma integra a los fabricantes, operadores logísticos y a los franquiciados con la finalidad de monitorizar en todo momento el producto, de tal manera que el propio distribuidor puede conocer el stock disponible o las rotaciones producidas en los artículos.
- ✓ El sistema de preparación de pedidos por voz, el cual abastece a todas sus tiendas.
- ✓ El sistema de etiquetado automático o de alta velocidad, para bultos a expedir.
- ✓ Las tiendas online, dando la posibilidad de comprar sus productos a través de internet.
- ✓ Página web corporativa, donde ofrece información relevante sobre la empresa, además de ver las nuevas colecciones, los puntos de venta o promociones existentes.
- ✓ El servicio de Atención al cliente cuenta con un Sistema de Gestión Integral que integra todas las funciones de Front y Back Office, aumentando así la eficacia y eficiencia del servicio.
- ✓ Creación del programa E-Learning Library, el cual permite al empleado a través del usuario y contraseña, tener acceso a los contenidos relacionados

con la empresa, además permite la monitorización y control de la información de los equipos comerciales de manera inmediata.

2. *Organizativos:*

- ✓ Las marcas del Grupo Cortefiel, en las que se encuentran, Pedro del Hierro, Cortefiel, Women'secret, Spriendfield, Antonio Miro y Fifty Factory.
- ✓ La imagen y la reputación, son uno de sus activos más valiosos, con el objetivo de familiarizar y fidelizar al público. Según el ranking de reputación online TREI, Cortefiel se sitúa en un 62,87 sobre 100, ocupando la décima posición sobre las principales tiendas y supermercados.
- ✓ Aplicación de mejoras de la eficiencia energética y minimización de los impactos sobre el medio ambiente. Para ello, la empresa está iniciando la segunda fase del programa de medición y cuantificación de impacto en Huella de CO₂, con el objetivo de monitorizar su evolución y por consiguiente, poder diseñar planes futuros de actuación y control.

3. *Humanos:*

- ✓ El Grupo Cortefiel, cuenta con 9.904 empleados, dentro de los cuales existe un equipo productivo con un gran conocimiento de la industria textil que satisface de forma eficiente las necesidades de los consumidores, auditores externos cualificados y personales de sourcing que se ocupan de los proveedores.
- ✓ Colaboración con las principales escuelas de moda y gestión, mediante becas y contratación directa, investigación y proyectos de consultoría.
- ✓ Transmisión a todos sus empleados de los sistemas de ética cooperativa, a través de un programa formativo en el ámbito de la integridad de la toma de decisiones.
- ✓ Existencia de equipos multidisciplinares formados por jóvenes profesionales y por expertos, donde la edad medias es de 30 años. Además estos equipos estas compuestos por una gran diversidad cultural, lo que hace que aumente aún más la creación de talento y fomente la creatividad.

- ✓ Desarrollo de un programa de acción social con diversas iniciativas de carácter solidario y proyectos de cooperación con numerosas ONGs.
- ✓ Gran experiencia, con más de 130 años en el sector textil.

6.3.2 Capacidades del Grupo Cortefiel.

Las **capacidades o competencias** organizativas, hacen referencia a la facultad que posee una empresa para emprender una actividad productiva determinada, es decir, permiten desarrollar de forma eficaz una determinada actividad, a través de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Por consiguiente, las capacidades están estrechamente ligadas al capital humano, apoyándose sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa. (Grant (2006: 196))

Las capacidades o competencias resultan más difíciles de imitar, es decir, son aquellas que mantienen la ventaja competitiva y suelen ser la base de nuevas oportunidades.

En el caso del Grupo de Cortefiel, entre las competencias destacan:

- ✓ La relación que mantiene con sus proveedores y acreedores, puesto que sin la presencia de estos no hubiera sido posible el desarrollo efectivo del ciclo de la empresa.
- ✓ La capacidad de coordinación entre las personas y los departamentos.
- ✓ Actividades de financiación elaboradas por la propia empresa, pudiendo acceder a los distintos recursos productivos necesarios para el desempeño eficaz del proceso productivo.
- ✓ Capacidad de reacción ante cambios producidos por el entorno o por comportamientos de los consumidores.
- ✓ Los establecimientos de alquiler con los que cuenta la empresa, puesto que sin ellos no podría ejercer su actividad.
- ✓ La capacidad de gestión de costes y de materiales textiles.
- ✓ La inversión en publicidad, siendo una parte importante para que los productos puedan salir adelante.
- ✓ La formación de cada uno de sus empleados.
- ✓ El uso de la política de ventas online a través de sus páginas webs.

- ✓ La venta y producción de ropa textil.
- ✓ La sofisticación del sistema logístico y control de inventarios.
- ✓ Buena segmentación de los productos, consiguiéndola a partir de la utilización de distintas políticas de precios.
- ✓ Las marcas que constituyen el Grupo de Cortefiel, las cuales mantienen una línea y carácter distintivo, adaptándose de una forma continua a las nuevas tendencias y exigencias del mercado.
- ✓ La creación de la tarjeta del ‘‘Club de Cortefiel’’, ofreciendo determinadas ventajas y facilidades para el consumidor, entre las que destacan los descuentos o el aplazamiento de los pagos sin ningún tipo de interés añadido.
- ✓ Cuenta con más de 60 técnicos de control de calidad dentro de sus plantas de fabricación.
- ✓ Cortefiel cuenta con una amplia red de puntos de venta propios dispersos en las principales ciudades del país, permitiéndole un mayor acercamiento con el consumidor.

6.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

En este apartado se identifica las fortalezas y debilidades, con el objetivo de rentabilizar y potenciar al máximo los puntos fuertes, y superar o minimizar las debilidades que presenta el Grupo Cortefiel.

6.4.1 Fortalezas del Grupo Cortefiel

Entre las principales fortalezas del Grupo Cortefiel destacan:

- 1) *Diferentes segmentos*: el Grupo Cortefiel está compuesto por un grupo de empresas adaptadas a los diferentes tipos de consumidores existentes en el mercado.
- 2) *Diferenciación del producto*: la empresa ofrece un producto orientado a consumidores que desean vestir de forma elegante y formal.

- 3) *Política de costes*: Cortefiel ostenta una política de integración vertical hacia atrás, una deslocalización de las fábricas, un ajuste del inventario a la demanda real y un control de inventarios, que le permite reducir sus costes.
- 4) *Poder con los clientes*: la empresa ostenta numerosos puntos de venta que le permite un mayor acercamiento con los consumidores. Además, los clientes son los consumidores finales que pagan al contado.
- 5) *Poder de negociación con los proveedores*: Cortefiel tiene el poder de transmitir las cargas financieras a sus propios proveedores.
- 6) *Adelanto del periodo de rebajas*: conlleva una ventaja y oportunidad de negocio para Cortefiel, ya que supone una evocación a los consumidores finales.
- 7) *Buena relación entre calidad y precio*: los productos que ofrece el Grupo Cortefiel son de calidad y con diseño novedoso.
- 8) *Política comercial*: Cortefiel ofrece a sus clientes la tarjeta de fidelización y cuenta con un servicio ejemplar de atención al cliente.
- 9) *Reputación*: Posee una buena imagen, siendo una marca de gran reconocimiento por los distintos segmentos de la población.
- 10) *Ubicación*: Cortefiel sitúa sus establecimientos en las grandes urbes de las ciudades, facilitando la accesibilidad del cliente a sus tiendas.
- 11) *Aplicación de mejoras de eficiencia energética y logística*.
- 12) *Tecnología*: la empresa recurre a la tecnología con el objetivo de reducir costes de fabricación.
- 13) *Just in time*: la empresa fabrica lo que va a vender a corto plazo para obtener un mejor control de los costes, sin almacenar la ropa en stock y por consiguiente, no pierde dinero.
- 14) *Cultura de compra instantánea*: El Grupo Cortefiel aplica el sistema de alta rotación de productos, consiguiendo así inculcar a los consumidores a comprar en el momento.
- 15) *Ausencia de endeudamiento*.

6.4.2 Debilidades del Grupo Cortefiel

Entre las debilidades del Grupo Cortefiel destacan:

- 1) *Utilización de contratos temporales*: reduce la motivación para entrar a trabajar en el Grupo Cortefiel.
- 2) *Posibilidad de pérdida de imagen*: debido a la internalización por franquicias.
- 3) *Distribución centralizada en España*: puede ser objeto de desventaja a la hora de expandirse internacionalmente, por ser costosa y lenta la distribución del producto.
- 4) *Inversión per cápita mayor*: la empresa invierte para introducir las marcas sin existencia de sinergias con otros productos.
- 5) *Pérdida de control, de comportamientos y repercusiones en otros países de la empresa matriz*: debido al proceso de internalización mediante el sistema de franquicias.
- 6) *Deuda*: el Grupo Cortefiel se encuentra inmerso en una gran deuda, la cual afecta al presupuesto y las nuevas inversiones de la empresa.

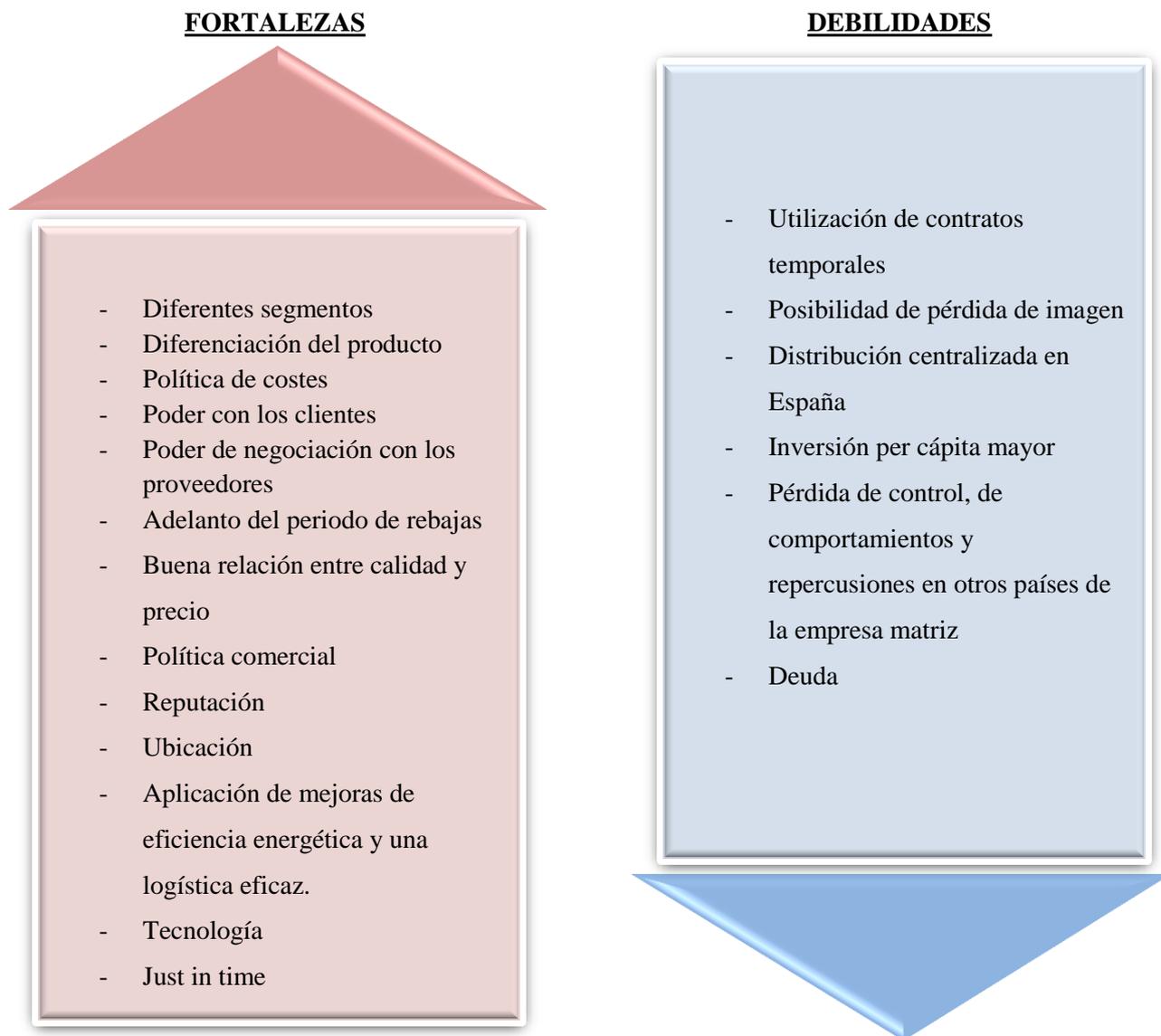


Figura 8 .Esquema de las fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración propia

6.5 PERFIL ESTRATÉGICO DEL GRUPO CORTEFIEL

Cada una de las variables analizadas anteriormente se concreta mediante un conjunto de factores clave que ponen de manifiesto los aspectos más relevantes que se deben tener en cuenta para su posterior análisis.

Este análisis se puede realizar a través de una herramienta sencilla y fácil de interpretar, como lo es el perfil estratégico del entorno. Su elaboración consta principalmente de dos fases:

1. Primero, se elabora una lista con los factores clave del entorno, los cuales están agrupados según las dimensiones del análisis del entorno.
2. En segundo lugar, se hace una valoración del impacto de cada uno de los factores clave mediante una escala que habitualmente suele estar comprendida entre el uno y el cinco, o lo es decir, muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo (LIKERT, 1967), pudiendo descubrir de manera fácil las oportunidades (picos hacia derecha) y las amenazas (picos hacia la izquierda) que presenta la empresa.

Aunque este análisis es un instrumento sencillo y eficaz, es a la vez subjetivo y cualitativo respecto a la identificación de la influencia de los factores.

A continuación se muestra el análisis interno del entorno del Grupo Cortefiel, a través del perfil estratégico, donde se analiza las diferentes áreas de la empresa, mediante puntuaciones que van desde muy negativo a muy positivo, obteniendo así el siguiente gráfico.

Perfil estratégico del Grupo Cortefiel por áreas.

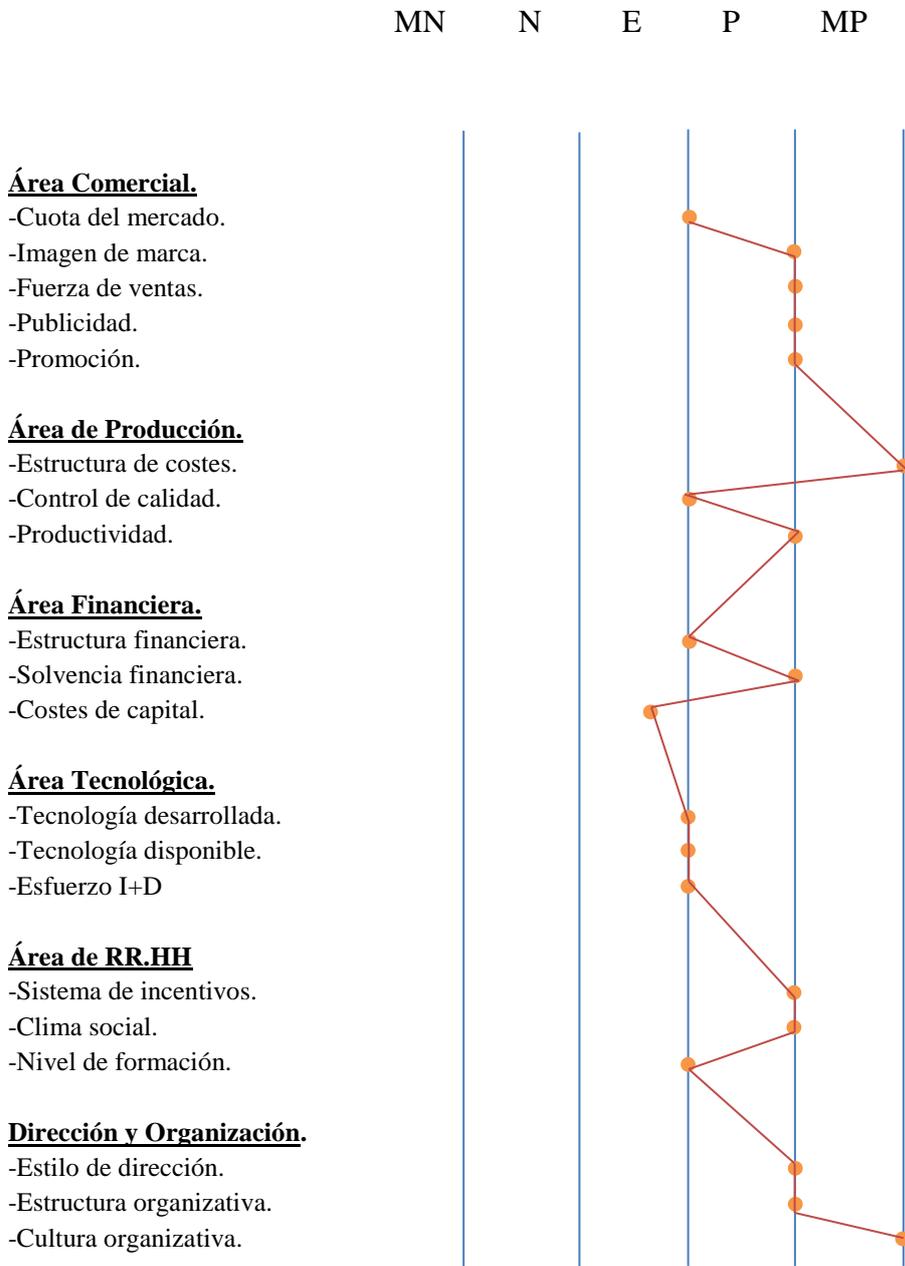


Figura 9. Perfil estratégico del Grupo Cortefiel. Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS DAFO

La matriz o el análisis DAFO, es un resumen de todo el análisis estratégico analizado anteriormente, tanto del análisis interno como del análisis externo, puesto que presenta de forma conjunta las conclusiones derivadas del análisis. El análisis DAFO, es una herramienta útil para evaluar las elecciones estratégicas futuras. Su objetivo principal consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas u obtener las oportunidades que ofrece el entorno empresarial. (Johnson et al. (2006: 102))

La termino DAFO deriva de las siguientes palabras:

- Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.

En cada área de la matriz se representa tanto los puntos fuertes y débiles de la organización, como las oportunidades y amenazas del entorno con los que se enfrenta la empresa

El análisis DAFO nos permite sacar las siguientes conclusiones:

- La forma en que la estrategia definida por la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades de entorno.
- La necesidad que tiene la empresa para corregir sus debilidades y protegerse contra la amenazas del entorno.

Debemos de diferenciar:

1. Análisis interno de la organización.

- ✓ *Fortalezas*: son aquellos elementos internos positivos que describen los recursos y las habilidades que ha adquirido la empresa.
- ✓ *Debilidades*: son aquellos elementos internos que sitúan a la empresa en una posición más desfavorable en relación a la competencia.

2. Análisis externo de la organización.

- ✓ *Oportunidades*: son aquellos factores positivos del entorno y que una vez identificados pueden generar una ventaja competitiva.
- ✓ *Amenazas*: son aquellos factores negativos externos que pueden constituir un peligro para la supervivencia de la organización.

7.5.1 Fortalezas del Grupo Cortefiel

- La empresa posee una buena diferenciación del producto, mediante las diversas marcas que posee.
- Costes reducidos, debido a la integración vertical hacia atrás y el establecimiento de una alianza con los proveedores.
- Numerosos puntos de venta propios situados en los lugares céntricos de las ciudades, siendo sus tiendas de fácil acceso.
- Alto poder de negociación con los proveedores.
- Elevada inversión tecnológica, para la reducción de costes de fabricación y comercialización.
- Productos de gran calidad y diseño, en continua adaptación a los gustos de los consumidores y a precios asequibles.
- Atención personalizada de profesionales con una gran experiencia y conocimiento de los productos.
- Campañas publicitarias que permiten dar a conocer el producto a los consumidores.
- Just in time, la empresa fabrica lo que va a vender a corto plazo para la obtención de un mejor control de costes, sin almacenar ropa en stock.
- Alta experiencia en el sector textil, con más de 130 años, la cual le ha permitido adoptar una posición estratégica en el mercado.
- Red de plataforma logística en Aranjuez, la cual mejora de forma eficiente el abastecimiento del Grupo Cortefiel.
- Existencia de franquicias.

- Tienda online, donde da posibilidad a sus clientes de comprar sus productos vía internet.
- Cuenta con un sistema de gestión integral en el servicio de atención al cliente.

7.5.2 Debilidades del Grupo Cortefiel

- Posible pérdida de imagen, como consecuencia de la internalización por franquicias.
- Elevados costes en publicidad.
- Utilización de contratos temporales al personal laboral, produciendo una disminución motivacional.
- Gran deuda en la que se encuentra inversa la empresa.
- Internalización mediante franquicias, pudiendo provocar que la empresa matriz pierda parte del control sobre las marcas y sus comportamientos, además de diversas repercusiones en otros países.
- Inversión per cápita.

7.5.3 Oportunidades

- Implantación de aplicaciones novedosas y eficientes en el área tecnológica de la información y comunicación, conllevando a la aparición de tiendas online, y por consiguiente aumentando el número de ventas por internet.
- Aparición de numerosos nichos de mercado.
- Creciente interés de la sociedad por la moda y por la imagen personal.
- Apenas existen barreras de movilidad en el sector textil, facilitando la implantación de nuevos mercados en diferentes países.
- Fácil entrada en el sector textil, puesto que la inversión inicial no es muy elevada.

7.5.4 Amenazas

- Cliente cada vez más exigentes a la hora de consumir.
- Aparición de tiendas online.
- Aplicación de las diferentes normativas de los diferentes países, debiendo de respetar y adaptarse a cada una de las leyes vigentes impuestas en cada país.
- Creación de diferentes canales de distribución (venta por catálogo u online).
- Crisis económica.
- Aumento de la intensidad de la competencia, existiendo, además una amplia diversidad de las empresas a la hora de competir.
- Expansión de las marcas blancas e imitación de marcas de ropa.
- Elevado número de competidores en el sector textil.
- Altos costes en materias primas y fabricación en el mercado nacional.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena diferenciación del producto. • Costes reducidos. • Numerosos puntos de venta. • Alto poder de negociación con los proveedores. • Elevada inversión tecnológica. • Productos de calidad y diseño a precios asequibles. • Atención personalizada por parte del personal. • Campañas publicitarias. • Just in time. • Alta experiencia en el sector textil. • Red de plataforma logística. • Existencia de franquicias. • Tienda online. • Sistema de gestión integral en el servicio de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible pérdida de imagen. • Elevados costes en publicidad. • Utilización de contratos temporales. • Gran deuda. • Internalización mediante franquicias • Inversión per cápita.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de aplicaciones novedosas y eficientes, que conlleva a la aparición de tiendas online. • Aparición de numerosos nichos de mercado. • Creciente interés de la sociedad por la moda y por la imagen personal. • Apenas existen barreras de movilidad. • Fácil entrada en el sector textil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente cada vez más exigentes. • Aparición de tiendas online. • Aplicación de las diferentes normativas existentes en cada país. • Creación de diferentes canales de distribución. • Crisis económica. • Aumento de la intensidad de la competencia. • Expansión de las marcas blancas e imitación de marcas de ropa. • Elevado número de competidores. • Altos costes en materias primas y fabricación.

Figura 10 .Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES.

El Grupo Cortefiel, es un grupo de moda que ha ido creciendo de forma progresiva, desde que la empresa Cortefiel se iniciara en el sector textil, hasta la creación de las ocho actuales cadenas independientes, las cuales actualmente están en plena expansión internacional.

Tras analizar exhaustivamente el conjunto de factores que determinan el entorno, tanto el entorno general, como el entorno específico, de una de las principales cadenas europeas en el ámbito textil, como lo es en este caso el Grupo Cortefiel, podemos concluir lo siguiente:

En un contexto de crisis económica, como la que atraviesa actualmente nuestro país, el Grupo Cortefiel ha sabido mantener su estrategia competitiva, teniendo una gran flexibilidad y una gran rapidez para satisfacer en cada momento a las necesidades de los consumidores, debido principalmente a la coordinación de actividades de producción y

almacenamiento, y a la aplicación del método Just in Time (Justo a Tiempo), fabricando solo lo que va a vender a corto plazo, sin almacenar los productos textiles en stock, y por consiguiente, obtenido un mayor control en los costes, y como consecuencia de esta rapidez, a la empresa le proporciona numerosos ingresos, debido a la continua renovación de sus colecciones.

En una época de crisis, el Grupo Cortefiel, ha apostado fuerte por una gran inversión tecnológica, que le permite reducir los costes de fabricación a la hora de competir con sus principales competidores de la industria textil y comercializar de forma eficaz.

Por consiguiente, se puede decir, que la empresa se ha adaptado de una forma eficaz y rápida a un entorno cambiante y a la vez muy inestable, debido a una gran parte a la exigencia de los propios consumidores, a la consecución de la implantación de diferentes tendencias a corto plazo, sumado todo ello a un contexto de crisis económica del país, en el cual la empresa ha sabido adaptarse a los cambios en la demanda, permitiéndola defenderse en gran parte a la amenaza de los productos sustitutivos. Además, el Grupo Cortefiel, se ha caracterizado por su elevada integración hacia atrás, su flexibilidad y rapidez para captar las tendencias y adaptarse a ellas, la combinación de moda, calidad y precio de sus productos textiles con una elevada rotación, y la existencia de una alianza con los proveedores, ha favorecido que el Grupo Cortefiel sea una de las empresas textiles más consolidadas en nuestro país, con una fuerte reputación e imagen, dejando a tras más de ciento treinta años de experiencia en el sector.

Por consiguiente, el Grupo Cortefiel ha sabido crear ventajas competitivas en un sector complejo, con la implantación de una relación calidad-precio, siendo una buena estrategia para captar clientes.

Aunque, podemos afirmar que a pesar de las numerosas fortalezas que posee el Grupo Cortefiel, tiene algunas debilidades que debería de potenciar para mejorar la competitividad contra sus competidores, como por ejemplo aumentar la motivación de sus empleados para mejorar su rendimiento, oferta a los clientes productos innovadores o usar técnicas de ventas diferentes del resto de sus competidores, etc. Puesto que, el entorno que rodea a la empresa ofrece numerosas oportunidades que podrían ser beneficiosas para el Grupo Cortefiel, y por tanto le ayudarían a ganar una mayor competitividad. Sin embargo, también se encuentra ante diversas amenazas del entorno que le rodea, pudiéndole afectar de manera negativa a la empresa, como puede ser la

crisis económica, que tiene como consecuencia la reducción de las ventas, ya que al haber menos capital en los hogares familiares, los clientes frecuentan con menos asiduidad las tiendas.

Desde mi punto de vista, el Grupo Cortefiel debe enfocarse aún más si cabe en la creación y a la adaptación de las tendencias juveniles, ya que en comparación con otras empresas textiles ha quedado un poco atrás, quedando cierta manera desfasada en ese aspecto, pudiendo aprovecharse de sus propias fortalezas, concretamente la experiencia que posee y de la gran inversión en materia tecnológica, para aplicar una visión más fresca y actual a la línea juvenil, puesto que actualmente estamos sumergidos en un mundo donde hay un creciente interés por la moda desde edades bien tempranas y donde se acepta y se busca la diferenciación de productos nuevos.

En definitiva, una vez realizado el análisis del Grupo Cortefiel y en relación con los resultados obtenidos, podemos concluir que nos encontramos ante una empresa que genera una serie de ventajas competitivas duraderas a largo plazo y que posee una serie de oportunidades que fortalecen a la empresa y su flexibilidad conlleva que sus desventajas o debilidades se debiliten de forma rápida y eficaz.

9. BIBLIOGRAFIA.

- Guerras, L.A. y Navas, J.E (2007). “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, capítulos 3, 4, 5, 6 y 7. Madrid: Thomson-Civitas.
- Johnson, G.; Scholes, K y Whittington, R. (2006). “Dirección estratégica”, capítulos 2 y 3. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Grant, R.M (2006). “Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones”, capítulos 3 y 5. Madrid: Thomson-Civitas.
- Grupo Cortefiel. (2015). Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de: <http://www.grupocortefiel.com>
- Memoria de sostenibilidad del Grupo Cortefiel. (2013). Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de: <http://www.memoriaaudiovisualgrupocortefiel.com>
- Código de conducta grupo Cortefiel. (2012). Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de: http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/3609/CC_Codigo_Interno_Grupocortefiel_Agosto2012.pdf
- El comercio textil en España. (2014). Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de: <http://www.portaldelcomercioclm.com/publicaciones/El%20Comercio%20Textil%20en%20Espa%F1a.pdf>
- Informe del sector TIC y los contenidos en España 2013 (edición 2014). Recuperado el 1 de Abril de 2015, de: <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/informe-del-sector-tic-y-los-contenidos-en-espa%C3%B1-2013-edici%C3%B3n-2014>
- Instituto nacional de estadística. (2014). Recuperado el 1 de Abril de 2015, de: <http://www.ine.es>
- Boletín económico 10/2014, Banco de España. (2014). Recuperado el 1 de Abril de 2015, de: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Oct/Fich/be1410.pdf>
- Asociación Empresarial de Comercio Textil y Complementos (ACOTEX). (2015). Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de: <http://www.acotex.org>