



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultade de Economía e Empresa

Trabajo de
fin de grado

La
internacionalización
de la empresa:
Análisis del caso
Cortefiel

Autor: Pablo Calles Bullón

Tutor: José López Rodríguez

**Doble Grado en Administración y Dirección de
Empresas y Derecho**

Año 2016

Resumen

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Grado es el análisis del proceso de internacionalización experimentado por una de las principales empresas europeas del sector textil, el Grupo Cortefiel. La información para el análisis se ha recogido de los informes y documentos internos de la empresa, disponibles a través de su página web. El análisis se ha efectuado teniendo en cuenta distintos indicadores de internacionalización: el número de tiendas, el de empleados y la facturación.

Los resultados de este análisis ponen de manifiesto que el Grupo Cortefiel ha experimentado un proceso de internacionalización creciente y acelerado en los últimos años, con una presencia cada vez mayor en todo el mundo. En particular este crecimiento ha sido más notable en Europa –aperturando casi seiscientos puntos de venta- y en América, donde se ha triplicado el número de tiendas en los últimos 6 años (2009-2015). Todo ello nos permite concluir que el Grupo Cortefiel ha apostado muy firmemente por la estrategia de internacionalización con una diversificación global de sus mercados estando presente en los cinco continentes.

Palabras clave: globalización, internacionalización, sector textil, distribución, moda.

Abstract

The aim of this Work End of Degree is the analysis of the internationalization process experienced by one of the leading European companies in the textile sector, the Cortefiel Group. The analysis information has been collected from reports and internal company documents, which are available through their website. The analysis was performed taking into account various indicators of internationalization: the number of stores, the employees and sales.

The results of this analysis show that the Cortefiel Group has undergone a process of increasing internationalization and accelerated in recent years, with a growing presence worldwide. In particular, this growth has been most notable in Europe -opening almost six hundred points of sale and in America, where it has tripled the number of stores in the last 6 years (2009-2015). This allows us to conclude that the Cortefiel Group has opted very firmly for the internationalization strategy with a global diversification of their markets being present in all the five continents.

Keywords: globalization, internationalization, textile sector, distribution, fashion.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 8 |
| Capítulo primero: La internacionalización de la empresa | 10 |
| 1.1 ¿Qué se entiende por internacionalización?..... | 10 |
| 1.2 ¿Por qué se internacionalizan las empresas?..... | 11 |
| 1.3 Formas de entrada al mercado internacional | 13 |
| 1.4 Estrategia de crecimiento internacional de la empresa | 19 |
| 1.5 Ventajas y desventajas de la internacionalización de la empresa..... | 21 |
| 1.6 Teorías de la internacionalización | 24 |
| 1.7 Aspectos legales de la internacionalización de la empresa | 34 |
| Capítulo segundo: La internacionalización de Cortefiel | 37 |
| 2.1 La empresa | 37 |
| 2.2 Breve reseña histórica..... | 38 |
| 2.3 Áreas de trabajo | 40 |
| 2.4 El proceso de internacionalización del Grupo Cortefiel..... | 43 |
| 2.4.1 Arranque y visión general del proceso de internacionalización del Grupo Cortefiel..... | 43 |
| 2.4.2 La internacionalización desde el punto de vista geográfico: Puntos de venta por países y continentes | 53 |
| 2.4.2.1 Europa (2009-2015) | 53 |
| 2.4.2.2 Oriente Medio y África (2009-2015) | 54 |
| 2.4.2.3 América (2009-2015) | 55 |
| 2.4.2.4 Asia y Oceanía (2009-2015)..... | 56 |
| 2.4.3 La internacionalización desde el punto de vista del capital humano: Empleados en el extranjero..... | 57 |
| 2.4.4 La internacionalización desde el punto de vista de las ventas: Ventas en el extranjero..... | 61 |
| Conclusiones | 64 |
| Bibliografía | 66 |

Índice de figuras

CAPÍTULO PRIMERO: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|--|----|
| Figura 1.1: Formas de entrada en los mercados internacionales..... | 13 |
| Figura 1.2: Modelo OLI | 27 |
| Figura 1.3: Modelo de Uppsala..... | 29 |

CAPÍTULO SEGUNDO: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CORTEFIEL

| | |
|---|----|
| Figura 2.1: Distribución de los proveedores del Grupo por continentes..... | 41 |
| Figura 2.2: Evolución de las tiendas de gestión propia y franquicias en los últimos años..... | 42 |
| Figura 2.3: Presencia internacional del Grupo Cortefiel en 2001 | 46 |
| Figura 2.4: Presencia internacional del grupo Cortefiel en 2009..... | 49 |
| Figura 2.5: Presencia internacional del grupo Cortefiel en 2015..... | 50 |
| Figura 2.6: Evolución puntos de venta Cortefiel (2009-2015) | 51 |
| Figura 2.7: Evolución puntos de venta Springfield (2009-2015)..... | 52 |
| Figura 2.8: Evolución puntos de venta Women´Secret (2009-2015) | 52 |
| Figura 2.9: Evolución del número de empleados (2007-2014) | 57 |
| Figura 2.10: Distribución empleados por marcas..... | 58 |
| Figura 2.11: Distribución empleados entre España y el extranjero..... | 60 |
| Figura 2.12: Distribución de empleados por sexo | 60 |
| Figura 2.13: Ventas grupo Cortefiel | 61 |
| Figura 2.14: Distribución facturación España y el extranjero | 62 |

Índice de tablas

CAPÍTULO PRIMERO: LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|--|----|
| Tabla 1.1: Estrategias de crecimiento producto/mercado | 21 |
| Tabla 1.2: Ventaja competitiva de Porter | 28 |
| Tabla 1.3: Resumen teorías de la internacionalización | 31 |

CAPÍTULO SEGUNDO: LA INTERNACIONALIZACION DE CORTEFIEL

| | |
|--|----|
| Tabla 2.1: Volumen de negocio y cifra de negocio de las principales cadenas en 2015 (Datos febrero 2016) | 38 |
| Tabla 2.2: Tiendas de gestión propia y franquicias en 2001 | 47 |
| Tabla 2.3: Tiendas de gestión propia y franquicias en 2004 | 48 |
| Tabla 2.4: Evolución puntos de venta en Europa | 53 |
| Tabla 2.5: Evolución puntos de venta en Oriente Medio y África | 55 |
| Tabla 2.6: Evolución puntos de venta en América | 56 |
| Tabla 2.7: Evolución puntos de venta en Asia y Oceanía | 57 |
| Tabla 2.8: Plantilla global por tipo de contrato (Datos febrero de 2015) | 59 |

Introducción

El proceso de internacionalización acometido por muchas empresas ha contribuido a ese fenómeno que denominamos como globalización de las economías. Así, a través de los procesos de internacionalización, las empresas se integran en el fenómeno de la globalización persiguiendo finalidades diversas y generando flujos comerciales y financieros entre países diferentes. Este fenómeno se puede detectar en todos los ámbitos de la actividad económica y, especialmente, en el sector de la moda, en el que hemos asistido en los últimos años al surgimiento de marcas que inician su andadura en un determinado país y han llegado a imponerse en ámbitos espaciales muy distantes y muy diversos social y culturalmente, uniformando en cierta medida los gustos, las aspiraciones y los estilos de sus clientes. Este fenómeno está presente de forma muy relevante en nuestro país en el que, además del fenómeno Inditex, contamos con marcas de moda que han adquirido una notable relevancia internacional como Adolfo Domínguez, Mango o el Grupo Cortefiel.

El objetivo del presente trabajo es hacer un estudio del proceso de internacionalización de la empresa Cortefiel, empresa que ha pasado de ser un modesto negocio madrileño de mercería hasta convertirse en una cadena de moda que viste a millones de personas en más de ochenta países en los cinco continentes.

El estudio de los procesos de internacionalización de las empresas tiene indudable relevancia si tenemos en cuenta que los modelos actuales de negocio van dirigidos de manera cada vez más decidida a abarcar mercados globales y a ocupar espacios cada vez mayores dentro de cada sector. Conocer las claves que permiten a una empresa alcanzar estos objetivos es sin duda esencial desde el punto de vista del éxito empresarial.

Para un adecuado abordaje del tema, comenzaremos por analizar en términos generales en qué consiste la internacionalización de las empresas. Analizaremos, desde un punto de vista teórico, cuáles son los motivos que lleva a una empresa a tomar la decisión de internacionalizarse, cuáles son las formas de introducirse en los mercados extranjeros, qué instrumentos tiene a su alcance para llevar a cabo ese proceso de internacionalización, qué estrategias de crecimiento internacional son las

más adecuadas para cada tipo de empresa y las ventajas y desventajas del proceso internacionalizador. Nos detendremos a examinar de forma esquemática y sin ánimo de exhaustividad los distintos modelos teóricos que ha ido elaborando la doctrina económica acerca de los procesos de internacionalización de la empresa, con el objeto de tratar de enmarcar en alguno de ellos el proceso seguido por el Grupo Cortefiel. Finalmente, haremos también una breve reseña de los aspectos jurídicos, tanto desde el punto de vista contractual como desde el punto de vista tributario o jurisdiccional que llevan implícitos los procesos de internacionalización.

En la segunda parte del trabajo, nos centraremos en el proceso que ha seguido la empresa Cortefiel en su acceso a los mercados internacionales. Analizaremos las distintas fases de su evolución, su expansión, primero hacia los países de nuestro entorno europeo y después hacia el resto del mundo, analizaremos el crecimiento de sus distintas marcas, los acuerdos comerciales con otros grupos económicos y el efecto que el proceso de internacionalización ha ido teniendo sobre su estructura empresarial, sobre su proceso productivo, sobre el personal a su servicio y sobre los resultados económicos del negocio.

Capítulo primero: La internacionalización de la empresa

1.1 ¿Qué se entiende por internacionalización?

Son muchas las definiciones que pueden encontrarse de internacionalización relacionada con el mundo de la empresa. Así por ejemplo, Ortega y Espinosa (2015, p.22) definen la internacionalización de la empresa como:

“El proceso cultural de ámbito empresarial por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países que constituyen mercados distintos a su entorno geográfico natural”.

Por otro lado, Villarreal (2005, p.58) construye una definición con un contenido más amplio basándose en los conceptos e ideas contenidos en las definiciones dadas por otros autores (e.g. Plá y León, 2004; Guisado, 2002; Jarillo y Martínez, 1991; López-Duarte, 1996) y que recoge no solamente la propia idea de internacionalización, como entrada en los mercados exteriores, sino también identificando distintos efectos y aspectos que involucra el propio proceso de internacionalización en las empresas:

“La internacionalización es una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”.

El proceso de internacionalización de las empresas se vincula normalmente al proceso de globalización económica, que se define como la tendencia hacia una mayor

integración e interdependencia entre los países y las regiones del mundo (Ortega y Espinosa, 2015, p.16). También y de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) la globalización se define como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales (FMI, 2000).

Uniendo ambas ideas, la internacionalización de la empresa consiste en el proceso por el cual una empresa se integra en la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa dirige sus actividades hacia un entorno internacional generando flujos comerciales, financieros y de conocimiento entre distintos países.

1.2 ¿Por qué se internacionalizan las empresas?

Los factores que pueden llevar a las empresas a tomar la decisión de internacionalizarse pueden ser múltiples. De acuerdo con Otero (2008, pp. 17-18) éstos son:

- ❖ Crecimiento de las ventas y de la rentabilidad

A través de la internacionalización la empresa se dirige a un mercado de mayor potencial de ventas o beneficios, por su mayor tamaño, porque la competencia es menor o porque los potenciales consumidores tienen mayor nivel de renta.

- ❖ Alargar el ciclo de la vida del producto

A través de la internacionalización las empresas pueden dirigirse a mercados menos desarrollados para dar salida a productos que en el mercado originario ya están obsoletos o desfasados.

- ❖ Compensar el incremento de la competencia

Cuando en nuestro mercado la competencia ha alcanzado tal nivel que ha reducido nuestra cuota de mercado, la internacionalización puede significar una salida hacia mercados con menos competidores que nos permita incrementar los beneficios.

❖ Mantener la actividad y diversificar los riesgos

En momentos de crisis económica, la internacionalización puede servir para dar salida a los excedentes de producción que nuestro mercado no es capaz de absorber.

❖ Compensar la estacionalidad de la demanda o de la oferta

En aquellos mercados con un fuerte componente estacional de la oferta o de la demanda, la internacionalización puede ser el medio para mantener los niveles de producción evitando las constantes fluctuaciones.

❖ Alcanzar mayores economías de escala

Si el proceso internacionalizador tiene éxito y obtiene un elevado nivel de ventas, podremos obtener mayores niveles de economía de escala con la correlativa disminución de costes.

❖ Obtener economías de localización

Al deslocalizar sus actividades, la empresa puede tener acceso a recursos o a actividades en condiciones más ventajosas que las que obtendría en su país.

❖ Mejora de la imagen y del prestigio

La internacionalización de la empresa mejora su imagen ante sus clientes, sus proveedores, las entidades bancarias o las instituciones.

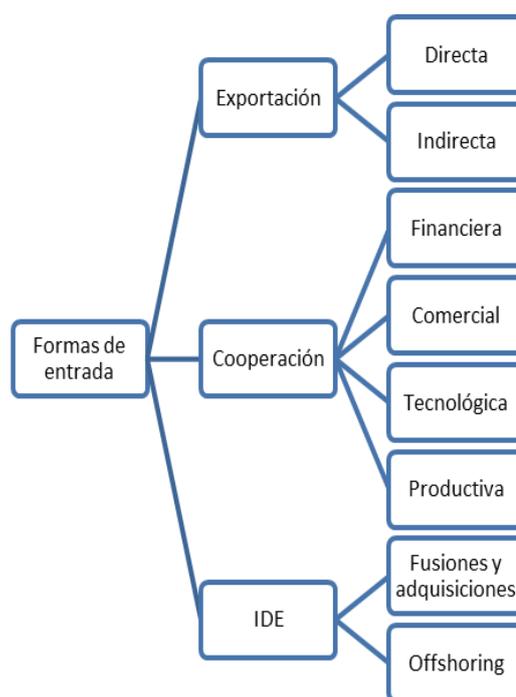
❖ Aprendizaje y experiencia

La internacionalización permitirá a la empresa adquirir nuevos conocimientos y nuevas experiencias al concurrir con competidores extranjeros y al tener contacto con clientes de otros países.

1.3 Formas de entrada al mercado internacional

Se pueden distinguir tres formas básicas de acceso al mercado internacional: exportación, acuerdos de cooperación e inversión directa extranjera (IDE).

Figura 1.1: Formas de entrada en los mercados internacionales



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a las modalidades de exportación podemos diferenciar entre exportación directa e indirecta (Peris et al., 2013, pp. 3-4). En la *exportación directa o activa* la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva la exportación. La empresa vende directamente desde el mercado de origen al mercado de destino. Para ello necesitará contar con personal especializado en el comercio exterior y cuando la actividad exportadora es importante creará un departamento de exportación. También puede desarrollar estrategias de implantación en el exterior creando delegaciones, filiales, sucursales o filiales de producción.

En la exportación indirecta o pasiva la empresa comercializa su producto hacia el exterior a través de intermediarios localizados en su propio país, que es quien se hace cargo de los aspectos burocráticos, logísticos o financieros. Es decir, es la empresa exportadora quien aporta la experiencia en materia de distribución, negociaciones con el exterior, conocimiento de las barreras administrativas, por lo que la empresa que quiere exportar no necesita crear equipos humanos que se dediquen a esta tarea.

Por último, los acuerdos de cooperación son fórmulas de colaboración entre empresas para compartir riesgos, recursos o capacidades para un mayor aprovechamiento de las oportunidades de negocio. Las alianzas empresariales sirven no solo para disminuir riesgos sino también para mejorar los procesos de comercialización aprovechando aquello que mejor sabe hacer cada una de las empresas implicadas en el convenio.

Las modalidades de cooperación pueden sistematizarse de la siguiente forma (Cristóbal, 2014, pp 30-45):

1. Cooperación financiera

A través de los acuerdos de cooperación financiera las empresas consiguen acceder a los recursos financieros necesarios para abordar su proceso de internacionalización. Pueden ser:

a) Joint-venture

Acuerdo entre dos o más empresas para aportar sus propios recursos para llevar a cabo un negocio común. Las JV no tienen porque limitarse a un mero acuerdo de colaboración financiera sino que el grado de compromiso entre los socios es más elevado porque aportan todo tipo de recursos: capital, materia prima, conocimiento del negocio, recursos humanos...

b) Leveraged buy-out (LBO)

Consiste en la compra de una empresa utilizando fondos propios y ayuda financiera de otros socios. El principal aval para estos inversores es, generalmente, la propia empresa adquirida y su financiación está basada en el valor de sus activos.

c) Sociedades de intermediación financiera y sociedades de garantía recíproca

Las primeras son una forma de cooperación que consiste en la participación en el capital social de la empresa, la concesión de capital-riesgo o la concesión de créditos o avales a empresas nuevas con proyectos innovadores y que entrañen un riesgo notable, pero con intención de convertirse en socios en el futuro. Las segundas son entidades financieras cuyo objeto principal es procurar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas y mejorar sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales ante las entidades financieras.

2. Cooperación comercial

El proceso de internacionalización lleva siempre aparejado un incremento de costes en todas las áreas del negocio por lo que una forma de afrontarlo consiste en buscar uno o varios socios locales o establecer alianzas con socios extranjeros. Hay varias fórmulas:

a) Consorcios de Exportación

Agrupación de empresas con productos complementarios y de características muy similares que se asocian con la finalidad de introducir o consolidar su posición comercial en mercados exteriores. Tiene personalidad jurídica propia y distinta de la de las empresas que lo constituyen y éstas delegan en el consorcio las labores auxiliares del proceso de exportación.

b) Agrupación Europea de Interés Económico

Forma de cooperación comercial dirigida a pequeñas y medianas empresas en el seno de la Unión Europea que consiste en una alianza estratégica que no necesita contar con capital propio y que desarrolla actividades auxiliares a la principal propia de cada empresa.

c) Grupo de exportadores

Asociación de empresas del mismo sector que tiene por objeto la creación de oficinas de representación y ventas comunes en el exterior.

d) *Club de empresas*

Grupo de empresas independientes entre sí desde un punto de vista financiero que fabrican productos complementarios que se asocian con la finalidad de utilizar fórmulas de cooperación comercial para llevar a cabo labores conjuntas de distribución y venta de mercancías en el exterior.

e) *Antena colectiva*

Acuerdo entre varias empresas para financiar la actuación de un experto en comercio internacional que trata de analizar las posibilidades de dichas empresas de actuar en algún o algunos mercados.

f) *Pyggy-Back*

Acuerdo en virtud del cual una empresa de menor tamaño utiliza la red de distribución de otra empresa mayor y ya establecida en un mercado extranjero, para posicionar en él sus productos, a cambio de una remuneración y con el compromiso de no hacerle competencia directa.

g) *Franquicia*

Modelo de colaboración contractual entre dos partes independientes (franquiciador y franquiciado) en virtud del cual el primero cede al segundo a cambio de una contraprestación el derecho de uso de una razón social, un nombre comercial, una marca de fábrica o una técnica o procedimiento de comercialización de un producto.

h) *Distribución Cruzada Internacional*

Acuerdo entre varias empresas radicadas en países diferentes en virtud del cual se comprometen a distribuir de forma recíproca sus productos creando de esta manera una red comercial controlada por todas ellas.

3. Cooperación tecnológica

Frecuente entre empresas radicadas en países con diferente nivel tecnológico. Las empresas de los países menos desarrollados consiguen acceder a la tecnología necesaria para ganar competitividad y las radicadas en países más desarrollados acceden a los mercados de aquellas y además consiguen dar salida a la tecnología que se considera obsoleta en su país. Se pueden destacar las siguientes:

a) Licencia de Patentes y Marcas

Acuerdo en virtud del cual la empresa que es titular de una marca o patente cede su uso a otra para su explotación industrial a cambio del pago de un canon o royalty. Es una de las prácticas más utilizadas en el comercio internacional.

b) Asistencia técnica

Acuerdo por el que una empresa se compromete a prestar a otra asistencia técnica para el desarrollo de un producto o para un proceso de fabricación. Suele ser complementario a un acuerdo de cesión de licencia o patente aunque también puede ser un contrato principal.

c) Acuerdos en I+D+i

Acuerdo entre empresas que implica la puesta en común de los conocimientos, habilidades y recursos de cada una de ellas para la gestión conjunta de labores de investigación que redunden en la mejora de sus capacidades, el aumento de su competitividad o en la mejora de la calidad de sus productos.

d) Cesión de Know-How

Acuerdo por el que una empresa transmite a otra a cambio de una contraprestación el derecho de propiedad o el derecho de uso de unos conocimientos técnicos de carácter secreto, probados con éxito en la práctica y desarrollados en el ámbito industrial o comercial.

4. Cooperación productiva

Se incluyen aquí las formas de colaboración de empresas en el ámbito de la producción. Existen varias modalidades:

a) Subcontratación

Acuerdo en virtud del cual una empresa (contratista) delega en otra (subcontratada) la fabricación de parte de su producción o la prestación de servicios siguiendo las indicaciones y pautas establecidas en el convenio de colaboración. Es frecuentemente utilizada por grandes empresas radicadas en países con elevados costes de producción.

b) Spin-Off

Forma de colaboración en la que una empresa de gran tamaño impulsa la creación de una nueva sociedad mercantil de la que forman parte personas de su plantilla con la finalidad de que esta nueva empresa colabore en la realización de actividades relacionadas con las propias de la empresa matriz.

c) Calidad concertada

Modalidad de colaboración propia del mercado de suministro de piezas en grandes series donde existe una elevada exigencia de control de calidad. Estas elevadas exigencias representan costes muy elevados para la empresa fabricante por lo que resulta más competitivo subcontratar con otra empresa que se encarga de forma exclusiva de los controles de calidad que exige la empresa receptora.

d) Second-sourcing

Acuerdo por el que una empresa transfiere a otra la tecnología de fabricación de un producto para que ésta elabore productos idénticos.

e) Acuerdos de Producción Conjunta

Convenio entre empresas por el que se obligan a fabricar conjuntamente una determinada mercancía.

A partir de 1990 comienzan a tener gran importancia en el proceso de internacionalización empresarial una serie de prácticas englobadas dentro de las inversiones directas extranjeras que se empiezan a postular como una alternativa muy seria a la simple creación de filiales (De Matías, 2015, pp. 46-48).

El modo más importante de entrada a nuevos mercados, por volumen monetario, ha sido el de fusiones y adquisiciones. A través de ellas es posible obtener de forma rápida mayores cuotas de mercado y acceder a los recursos y capacidades de la empresa que se absorbe o con la que se realiza la fusión.

Otro tipo de inversión directa es el offshoring. El offshoring (o deslocalización) se utiliza para definir el traslado de una parte del proceso productivo a un tercer país, esto es, “proceso por el cual la empresa local fragmenta la producción del bien final en distintas

tareas o bienes/servicios intermedios y decide producirlos en distintas filiales localizadas en distintos países” (Canals, 2006, p.8).

El fenómeno del offshoring no es nuevo. A partir de los años cincuenta las empresas multinacionales que llevaban a cabo procesos productivos que requerían gran número de mano de obra, comenzaron a trasladar sus procesos productivos hacia países menos desarrollados con el objeto de disminuir el coste de la mano de obra. En la década de los noventa recurrieron a la deslocalización las empresas manufactureras y a principios del presente siglo las del sector servicios, que han ido deslocalizando sus procesos productivos mediante inversión en países como China, India o países de Latinoamérica. (De Matías, 2015, pp. 46-48).

1.4 Estrategia de crecimiento internacional de la empresa

La estrategia de crecimiento internacional de la empresa requiere una previa planificación. Es necesario llevar a cabo un análisis DAFO para conocer el punto de partida de la empresa, un análisis externo genérico del sector y un análisis interno genérico del sector y finalmente, seleccionar la estrategia adecuada de crecimiento.

El *análisis DAFO* debe hacerse de la forma más correcta posible, analizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades mediante el estudio del sector en sus aspectos externos e internos. Es imprescindible aislar los aspectos relevantes del entorno e identificar en ellos aquellos que son amenazas u oportunidades y aquellos que sean fortalezas y debilidades.

El *análisis externo genérico del sector* tendrá por objeto delimitar los aspectos que condicionen la rentabilidad alcanzable en el sector, la demanda existente para el sector y la forma de llegar a ella. De esta forma podremos conocer las oportunidades y amenazas para la empresa. En este análisis deberemos empezar conociendo el microentorno del sector, esto es, quiénes son los clientes del sector, quiénes son los competidores, quiénes son los proveedores y qué tamaño tiene el sector. Seguidamente habrá que determinar cuál es el entorno genérico del sector (de especialización en nichos, de especialización en segmentos, de concentración en grandes segmentos, de concentración sin segmentos...) e identificar las barreras de acceso al mismo. Una vez que se hayan determinado tanto el entorno como las barreras de entrada, ya será posible calcular la capacidad del sector para

fijar precios. Una vez conocida esa capacidad del sector para fijar precios, es también necesario analizar, por un lado, la capacidad de negociación de los proveedores y, por otro lado, la capacidad de negociación de los clientes porque así podremos calcular la rentabilidad. Finalmente, una vez conocido el microentorno, habrá que analizar el macroentorno (situación política, económica, social, tecnológica...) del mercado al que nos dirigimos. La influencia del macroentorno sobre el microentorno se llevará a cabo a través de un análisis PEST (análisis de factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos) para observar su evolución y determinar los cambios que produce en el entorno microeconómico del sector al que nos dirigimos.

En el *análisis interno genérico del sector*, la herramienta fundamental es el estudio de la cadena de valor (Porter, 1985). Es necesario analizar cada uno de los eslabones de la cadena en relación con otras empresas que actúan en el mismo sector y determinar sus ventajas competitivas, bien sea por el coste más bajo, bien sea por la diferenciación.

Esta idea de analizar la cadena de valor se ha visto sustituida por el modelo del sistema de valor según el cual es imprescindible conocer al cliente, las necesidades que aspira a cubrir con el producto, los productos que ofrecen nuestros competidores para esas necesidades y crear una propuesta que sea capaz de mejorarlos.

Una vez realizado el análisis del sector, es fundamental elegir la *estrategia adecuada de crecimiento internacional*. Las estrategias de crecimiento internacional de la empresa pueden ser de dos tipos: crecimiento horizontal y crecimiento vertical.

En el crecimiento horizontal hay cuatro estrategias posibles, según la matriz producto/mercado o matriz de Ansoff (1957):

- *Penetración*: con los productos actuales crecer en los mercados actuales.
- *Diversificación por mercados*: con los productos actuales entrar en mercados nuevos.
- *Diversificación por productos*: entrar con nuevos productos en los mercados actuales.
- *Diversificación estricta*: entrar en nuevos mercados con nuevos productos.

Tabla 1.1: Estrategias de crecimiento producto/mercado

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------|--------------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | PENETRACIÓN DEL MERCADO | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS |
| | NUEVOS | DESARROLLO DEL MERCADO | DIVERSIFICACIÓN |

Fuente: Ansoff (1957)

Las estrategias de crecimiento vertical se llevan a cabo añadiendo a la actividad propia actividades de los sectores de los proveedores o de los clientes. Si el sector de los proveedores o el de los clientes se encuentran en el exterior, su integración implicará la internacionalización de la empresa. El crecimiento vertical de la empresa tendrá lugar cuando la integración de actividades del sector proveedores o del sector clientes mejore su rentabilidad (Arteaga et al., 2013, pp. 124-143).

1.5 Ventajas y desventajas de la internacionalización de la empresa

Entre las ventajas que tiene para las empresas el proceso internacionalizador, pueden señalarse las siguientes (Ortega y Espinosa, 2015, p.26):

- *Diversificación del riesgo.* La internacionalización de la empresa reduce la dependencia de la misma del mercado interno y de los clientes habituales. Las empresas que se internacionalizan resisten mejor los ciclos económicos adversos; al estar más diversificadas suelen crecer hasta en épocas de recesión económica.
- *Aumento de la facturación de la empresa.* Al dirigirse a otros mercados se amplía la cartera de clientes, con lo que existe más posibilidad de aumentar las ventas y, por

tanto, la facturación de la empresa. Las empresas internacionalizadas son más competitivas, tienen unos índices de productividad más elevados y obtienen un volumen de negocio muy superior a los que no lo hacen.

- *Uso de economías de escala.* Al aumentar la demanda, se aumenta la producción, obteniendo una reducción del coste unitario del producto. En el caso de las empresas distribuidoras, al aumentar sus ventas, aumenta su demanda a proveedores y también su poder de negociación para obtener mejores márgenes, debido al aumento del volumen de compra.
- *Aprendizaje de nuevos mercados y localización de nuevas oportunidades de negocio.*
- *Herramienta de defensa ante la globalización.* Una de las consecuencias de la globalización es la aparición de nuevos competidores en el mercado interno; por ello, las empresas deben ampliar su mercado.
- *Alargar el ciclo de vida del producto.* En algunos tipos de productos como los tecnológicos o los estacionales, las empresas pueden encontrarse con un mercado interno saturado, e incluso, obsoleto. Existen mercados donde el avance no es tan rápido y los productos de la empresa pueden tener aún cabida y alargar así el ciclo de vida.
- *Reconocimiento de la marca y prestigio de la empresa y de sus directivos.* La proyección internacional de las empresas permiten a éstas tener un valor añadido, proporcionando prestigio a su imagen, tanto a nivel nacional como internacional.
- *Posicionamiento respecto de la competencia.* El proceso internacionalizador mejora, en general, la posición de la empresa frente a sus competidores al tener acceso a mayores cuotas de mercado.

Entre las desventajas que tiene para las empresas el proceso internacionalizador pueden señalarse:

- *La existencia de diferentes culturas, hábitos de consumo e idiomas.* Introducir la empresa en un mercado en el que existen notables diferencias culturales puede implicar la necesidad de modificar nuestro producto, lo cual incrementará los costes de producción.
- *Logística de transporte y distribución.* La internacionalización de la empresa implica una mayor complejidad en el transporte y distribución del producto, lo cual tendrá repercusión igualmente en los costes.
- *Selección de personal más compleja.* Si la empresa se internacionaliza será necesaria la contratación de nuevo personal formado en comercio exterior y de servicios externalizados (agentes de aduanas, transitarios, consultores jurídicos...).
- *Diferencias legislativas.* La internacionalización puede implicar que el producto tenga que adaptarse por imposición normativa (certificaciones, permisos, procesos...).
- *Costes derivados de actividades como la prospección de mercados, viajes o ferias.* La internacionalización obligará a la empresa a realizar gastos derivados de la actividad necesaria para dar a conocer el producto y colocarlo en el extranjero.
- *Utilización de medios de pago/cobro internacionales.* La empresa necesitará conocer y habituarse al empleo de medios de pago en el entorno internacional.
- *Mayores trámites administrativos, fiscales o financieros,* que vienen derivados de la mayor complejidad de los procesos de venta.
- *Asunción de riesgos políticos y socioeconómicos* que vienen impuestos por las circunstancias de los diferentes países en los que actuamos.

1.6 Teorías de la internacionalización

En el estudio teórico de la internacionalización, normalmente se diferencia entre las teorías clásicas del comercio internacional y las teorías propiamente dichas sobre la internacionalización de las empresas.

a) Teorías clásicas del comercio internacional

- *Teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith (1776)*: cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. Siempre que existan diferencias absolutas de costes en dos países habría posibilidad de obtener ganancias mediante el comercio si cada país se especializa y exporta aquellas mercancías en las que fuera el productor de menor coste (Martínez, 1997, p. 19).

- *Teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo (1817)*: la especialización internacional no requiere diferencias absolutas de precios, sino solamente diferencias relativas de los mismos, los cuales se derivan de las diferencias en la tecnología entre sectores y países. De esta manera se resuelve el problema que planteaba la teoría anterior en el sentido de que en ella se requería que cada país tuviera una ventaja de menor coste en al menos algún producto. Aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor (Martínez, 1997, pp. 19-20).

- *Modelo Heckscher-Ohlin (1933)*: si un país tiene una abundancia relativa de un factor (trabajo o capital), tendrá una ventaja comparativa y competitiva en aquellos bienes que requieran una mayor cantidad de ese factor. De esta manera, cada país tenderá a exportar aquellos bienes cuya producción requiere factores de los que está abundantemente dotado y tenderá a importar aquellos bienes que se producen con factores que son para él escasos (Bajo, 1996, p.15).

- Este modelo fue revisado por *Paul Samuelson (1948)*, quien formuló el teorema de igualación de los precios de los factores, también conocido como *teorema*

Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S). El teorema afirma que la igualación de los precios de los bienes, a causa del comercio internacional en un marco perfectamente competitivo, llevaría a la igualación de los precios de los factores tanto absolutos como relativos. Es decir, el comercio internacional dará lugar a la igualación en las remuneraciones relativas y absolutas a los factores homogéneos a través de las naciones. La igualación absoluta de los precios de los factores significa que el libre comercio internacional también iguala los salarios reales para el mismo tipo de trabajo, así como la tasa real de interés para el mismo tipo de capital (Martínez, 1997, p. 36).

b) Teorías sobre la internacionalización de las empresas

- *Teoría de la organización industrial*, formulada inicialmente por *Stephen Hymer* (1960). Según este autor, la internacionalización de una empresa tiene su origen en la existencia de ventajas únicas pertenecientes a la compañía. Esta ventaja única puede consistir bien en una técnica de producción superior como consecuencia de las imperfecciones de los mercados de inputs, lo que se traduce en la posibilidad de obtener economías de escala, bien en una diferenciación del producto, o bien en una ventaja absoluta en costes. Hymer, además, llega a la conclusión de que la inversión directa en el exterior es consecuencia de la eliminación del conflicto entre empresas competidoras cuando los mercados en los que operan son imperfectos (De Matías, 2015, p. 40).

- Dentro de la teoría de la organización industrial, *Kindleberger*(1969) consideró que las ventajas de propiedad de las empresas se fundamentan en la posesión de un derecho de monopolio sobre cinco activos específicos: 1) acceso a la tecnología, 2) conocimientos de gestión de equipos, 3) economías de escala, 4) mejores ideas comerciales y 5) marcas conocidas (De Matías, 2015, p. 41).

- *Teoría del ciclo de vida del producto* de *Raymon Vernon* (1966). Explica la internacionalización de la empresa como un proceso dividido en varias etapas que tiene que ver con el ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declive.

En la etapa de *introducción* del producto las empresas se dirigen al mercado nacional. La producción no está todavía estandarizada por lo que pueden ser necesarios cambios en el diseño o en los procesos de producción; en esta primera etapa la demanda es inelástica porque el producto es poco conocido y la empresa tiene más facilidad para acceder al mercado más próximo.

En la etapa de *crecimiento*, aumenta la elasticidad de la demanda; el producto es más conocido entre los consumidores y es el momento en el que la empresa se planteará el acceso a mercados internacionales para aprovechar economías de escala en la producción.

En la etapa de *madurez*, la producción y las exportaciones del producto han crecido y la empresa se planteará la necesidad de decidir entre seguir explotando su tecnología desde su país o ceder su uso a través de licencias. En el primer caso, tendrá que optar entre seguir produciendo en el país de origen y aumentar entonces las exportaciones o producir en el extranjero mediante filiales.

Finalmente, en la etapa de *declive*, el producto se ha estandarizado y la ventaja monopolística de la empresa se ha reducido al aparecer productos de imitación (Cardozo et al., 2007, pp. 11-12).

- *Teoría de la Internalización de los mercados* (Buckley y Casson, 1976), basada en la teoría de los costes de transacción (Coase, 1937). La empresa surge para llevar a cabo aquellas transacciones que el mercado realiza de una manera ineficiente o costosa; la estructura jerárquica de la empresa puede sustituir al mercado en la realización de determinadas transacciones para las que éste no constituye una estructura eficiente. De esta forma, la empresa internalizará una transacción sólo en el caso de que los beneficios derivados de la internalización superen los costes de la misma (Villarreal, 2006, p. 594).

- El *paradigma ecléctico de Dunning* (1973) o *modelo OLI*. Trata de integrar las teorías anteriores para ofrecer un marco general que pueda explicar no solo las causas de la inversión directa sino también su distribución entre los países en que tiene lugar. Según Dunning, la inversión directa en el extranjero tendrá lugar a través de una serie de pasos que deben cumplirse para poder pasar al siguiente y que consisten en ventajas competitivas (O), ventajas de localización (L) y ventajas de internalización (I):

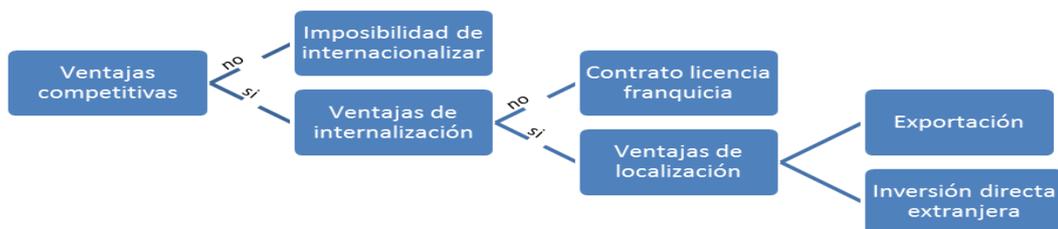
- *Ventajas específicas de propiedad sobre las empresas de otros países (ownership specific advantages)*. Estas ventajas específicas de propiedad suelen ser activos intangibles: tecnología, economía de escala, capacidad de utilización de recursos o sistemas de dirección.

- *Ventajas de localización (location specific endowments)*. Deben darse ventajas de localización en el país extranjero respecto del país de origen derivadas de la calidad y coste de los inputs, los costes de transporte y comunicación, la distancia física, e infraestructura.

- *Ventajas de internalización (internalization advantages)* del proceso productivo llevado a cabo por la empresa.

Cuando una empresa posee ventajas de propiedad y de internalización estará en condiciones de realizar inversión directa en el extranjero en base a una serie de activos intangibles como pueden ser un nombre de marca, niveles más desarrollados de tecnología o mejor conocimiento de las técnicas de gestión empresarial. Pero además, la empresa debe valorar las ventajas que presenta el mercado en el que pretende establecerse y determinar si unas y otras le permiten obtener un beneficio superior al que se alcanzaría si la empresa optase por instalarse en su propia nación. Estas ventajas, denominadas ventajas de localización, estarían directamente asociadas a los costes y a la disponibilidad de los factores de producción, a las particularidades del sistema institucional vigente en el país receptor de la inversión y a la mayor o menor presencia de economías de escala (Díaz, 2003, p.8).

Figura 1.2: Modelo OLI



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de De Matías (2015), p. 45

Si la empresa es capaz de incorporar esas ventajas competitivas, podrá realizar esa serie de actividades en otros mercados, pero si no es capaz de hacerlo decidirá que no puede internacionalizar sus actividades, pues no ofrece nada que le haga diferente frente al resto de los competidores para sobrevivir en el mercado. Si la empresa que ha logrado incluir esas ventajas competitivas quiere establecer la producción en otro país, deberá decidir si lo hace a través de ella misma o no. En el primer caso optará por producir o

comercializar sus productos por medio de contratos de licencias o franquicias. Si decide realizarlo internamente, deberá llevar a cabo un estudio exhaustivo de los factores de localización relevantes del país donde quiere establecerse. Si las condiciones no son idóneas, optará por la exportación, ya sea directa o indirecta, a través de un exportador con residencia en su país. Pero si las condiciones del país receptor son idóneas para la producción o la comercialización mediante el establecimiento de una filial, la empresa realizará la inversión directa extranjera (De Matías, 2015 pp. 44-45).

- *Modelo de la ventaja competitiva de Porter (1980)*. La empresa que obtenga alguna ventaja competitiva sobre las demás estará en condiciones de competir en el extranjero. Para Porter sólo hay dos tipos de ventaja competitiva: obtener los productos a menor coste que la competencia (ser líderes en costes) o conseguir que nuestro producto sea percibido por el cliente como exclusivo (ser líderes en diferenciación). En uno u otro caso podremos optar por dirigir esa estrategia genérica a todo un sector o a un segmento del mercado. Cuando una empresa ha conseguido una ventaja de diferenciación en un segmento del mercado, es preferible que no sature el mercado de origen (porque dejaría de ser líder en diferenciación) y acuda a la internacionalización. Cuando la empresa ha conseguido una ventaja en costes debe centrarse en penetrar en el mercado de origen y sólo se internacionalizará cuando sea una opción útil para obtener economía de escala (Arteaga et al., 2013, pp. 107-109).

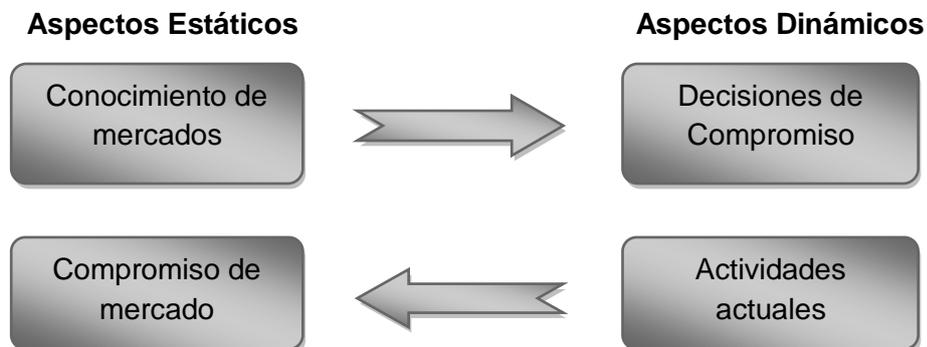
Tabla 1.2: Ventaja competitiva de Porter

| Ventaja competitiva | | |
|---------------------|--|---------------------------------------|
| | Costes | Exclusividad |
| Sector | Liderazgo en costes | Diferenciación |
| Segmento | Segmentación con enfoque de costes bajos | Diferenciación enfocada a un segmento |

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Arteaga et al., (2013), p.108

- *Modelo de Uppsala o de las fases de desarrollo.* Dentro de los enfoques secuencialistas que explican la internacionalización de la empresa como un proceso, el modelo escandinavo de Uppsala fue formulado por *Johanson, Wiedersheim y Vahlne* en 1975 y 1977. Según este modelo, la internacionalización de la empresa sigue un proceso secuencial que tiene como motor la acumulación sucesiva de conocimientos sobre los mercados externos. En este proceso, la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. El mecanismo de la internacionalización contiene unos aspectos *estáticos*, que están representados por el compromiso de mercado de la empresa (recursos comprometidos en los mercados foráneos) y el conocimiento de mercados internacionales, poseídos por la empresa en un momento dado. Por otro lado, existen unos aspectos *dinámicos* vinculados con las decisiones de compromiso (decisiones que comprometen recursos hacia las operaciones internacionales) y las actividades actuales de negocio (Sigala y Mirabal, 2011, pp. 64-65).

Figura 1.3: Modelo de Uppsala



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Sigala y Mirabal, (2011), p.64

Es decir, el modelo de Uppsala establece la diferencia entre *compromiso con el mercado (market commitment)* y *conocimiento del mercado (market knowledge)*. El compromiso con el mercado depende del conjunto de recursos invertidos en actividades internacionales y de la existencia de algún coste de oportunidad ligado a la inversión. El conocimiento del mercado se refiere tanto a conocimientos generales como específicos que se obtienen de la experiencia. El conocimiento del mercado y el compromiso con el mercado están interrelacionados porque cuanto mayor sea el conocimiento del mercado al

que pretende dirigirse la empresa mayor será el número de recursos que invierta en él. Y a medida que la inversión sea mayor irá creciendo el conocimiento de ese mercado (Cancino, 2010, p.49).

El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales. Según esta teoría la empresa, cuando quiere entrar en un mercado extranjero determinado, pasa por cuatro etapas diferentes, lo que también se ha denominado *cadena de establecimiento*. En concreto, se definía esta cadena en las siguientes cuatro etapas:

- *Actividades esporádicas o no regulares de exportación.*
- *Exportaciones a través de representantes independientes.*
- *Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.*
- *Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.*

Cada etapa se corresponde con un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo que se refiere a recursos comprometidos como en lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior. Las empresas comienzan su actividad exportadora, en países con una “distancia psíquica” más reducida, es decir, las empresas tienden a internacionalizarse primero en países cercanos, o con características similares en términos de política, cultura y economía a su país de origen. Con el tiempo y la experiencia acumulada, estas empresas extienden sus actividades hacia países más distantes psicológicamente (De Matías, 2015, p. 42).

El modelo de Uppsala ha sido objeto de *críticas*. Así, algunos autores como *Katsikeas* (1996) o *Pla* (2000) señalaron que el desarrollo de los procesos de internacionalización de las empresas no siempre evoluciona siguiendo esas cuatro etapas porque los fenómenos empresariales son de naturaleza más cualitativa. Otros autores como *Turnbull* (1987) han señalado que el proceso de internacionalización es a menudo irregular y sus distintas etapas están sujetas a múltiples eventualidades que en ocasiones determinarán retrocesos o involuciones. También se ha señalado que el modelo no sirve para explicar las razones de la toma de decisiones en cada una de las etapas y que en ocasiones las empresas no siguen el proceso secuencial sino que recurren a mecanismos que permiten acortarlo como por ejemplo la adquisición de empresas en el extranjero para abordar de forma rápida el mercado exterior (Sigala y Mirabal, 2011, pp. 65-67).

Tabla 1.3: Resumen teorías de la internacionalización

| | | |
|--|---|--|
| TEORÍAS CLÁSICAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL | Teoría de la ventaja absoluta (Adam Smith) | Cada país se especializa en producir aquellas mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países |
| | Teoría de la ventaja comparativa (David Ricardo) | Aunque un país no tenga ventaja absoluta en la producción de ningún bien, le conviene especializarse en la producción de aquellas mercancías para las que su desventaja sea menor, y el país que tenga ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor |
| | Modelo Heckscher-Ohlin (H-O) | Cada país tenderá a exportar aquellos bienes cuya producción requiere factores de los que está abundantemente dotado y tenderá a importar aquellos bienes que se producen con factores que son para él escasos |
| | Modelo Heckscher-Ohlin-Samuelson (H-O-S) | Teorema de igualación de los precios de los factores: el comercio internacional dará lugar a la igualación en las remuneraciones relativas y absolutas a los factores homogéneos a través de las naciones |

| | | |
|---|---|--|
| <p>TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA</p> | <p>TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL (Hymer y Kindleberger)</p> | <p>Explica la internacionalización por la existencia de ventajas únicas pertenecientes a la compañía. Esta ventaja única puede consistir bien en una técnica de producción superior como consecuencia de las imperfecciones de los mercados de inputs, lo que se traduce en la posibilidad de obtener economías de escala, bien en una diferenciación del producto o bien en una ventaja absoluta en costes. Las ventajas de propiedad de las empresas se fundamentan en la posesión de un derecho de monopolio sobre cinco activos específicos: tecnología, gestión de equipos, economías de escala, mejores ideas comerciales y marcas conocidas</p> |
| | <p>TEORÍA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO (Vernon)</p> | <p>Explica la internacionalización de la empresa como un proceso dividido en varias etapas que tiene que ver con el ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declive</p> |
| | <p>TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN O DE LOS COSTES DE TRANSACCIÓN (Buckley y Casson)</p> | <p>La empresa surge para llevar a cabo aquellas transacciones (internacionales) que el mercado realiza de una manera ineficiente o costosa; la estructura jerárquica de la empresa puede sustituir al mercado en la realización de determinadas transacciones para las que éste no constituye una estructura eficiente</p> |

| | | |
|--|---|--|
| TEORÍAS SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA | PARADIGMA ECLÉCTICO O MODELO OLI (Dunning) | La inversión directa en el extranjero tendrá lugar a través de una serie de pasos que deben cumplirse para poder pasar al siguiente y que consisten en ventajas competitivas (O), ventajas de localización (L) y ventajas de internalización (I) |
| | MODELO DE LA VENTAJA COMPETITIVA (Porter) | Explica la posibilidad de internacionalización en la existencia de algunas ventajas competitivas: obtener los productos a menor coste que la competencia (ser líderes en costes) o conseguir que nuestro producto sea percibido por el cliente como exclusivo (ser líderes en diferenciación) |
| | MODELO DE UPPSALA (Johanson, Wiedersheim y Vahlne) | La internacionalización de la empresa sigue un proceso secuencial que tiene como motor la acumulación sucesiva de conocimientos sobre los mercados externos. El desarrollo de la actividad en el exterior tendría lugar a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales |

Fuente: Elaboración propia

1.7 Aspectos legales de la internacionalización de la empresa

1. Aspectos mercantiles

El proceso internacionalizador exige un adecuado conocimiento de las formas jurídicas de la contratación internacional. Es necesario conocer la ley aplicable en cada caso a la contratación internacional. Por esa razón los contratos internacionales deben fijar con claridad la norma aplicable a cada elemento de su clausulado así como las normas de conflicto. La empresa debe saber utilizar las diferentes tipologías de contratación internacional: el contrato de compraventa internacional, los contratos de intermediación (contrato de agencia internacional, contrato de comisión), los contratos de colaboración (contrato de distribución, contrato de franquicia), los acuerdos de joint venture, la diferente protección de los derechos de propiedad industrial (patentes, marcas, nombres comerciales...) (Arteaga et al., 2013, pp. 492-519).

No existe una legislación mercantil internacional. Los operadores que actúan en el mercado internacional y las instituciones internacionales han ido creando un conjunto de prácticas y reglas de conducta generalmente aceptadas que constituyen la llamada “Lex Mercatoria Internacional”, que se integra por los siguientes elementos:

- Principios sobre los Contratos Comerciales Internacionales. Elaborados por el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT). Se trata de un conjunto de reglas articuladas que se establecen como un modelo de reglamentación aplicable a sus relaciones contractuales. Aunque no tienen carácter obligatorio o vinculante para los contratantes a menos que éstos hayan elegido su aplicación, la jurisprudencia española ya en muchos casos ha acudido a los principios de UNIDROIT como referencia para interpretar el derecho nacional.

- Usos y prácticas uniformes. “Incoterms” o términos internacionales de comercio. Aunque son facultativos, son cláusulas estandarizadas y reconocidas, cuyo objetivo fundamental es establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre comprador y vendedor en un contrato de compraventa

internacional. Entre ellos hay que destacar los Incoterms 2010, desarrollados por la Cámara de Comercio Internacional.

- Condiciones Generales de Contratación y Contratos Tipo. Han surgido por la necesidad de conseguir una estandarización de los contratos. En la actualidad existe un debate doctrinal sobre la posibilidad de considerarlas como fuente de derecho objetivo. El sistema jurídico español no las considera “per se” como tal fuente por entender que aunque puede dar lugar a un uso mercantil es necesaria su remisión expresa por las partes para que tal uso despliegue todos los efectos.

- La labor de los árbitros. Cuentan con mayor libertad que los jueces para fundamentar sus decisiones acudiendo a la Lex Mercatoria (Cristobal, 2014, p. 55).

2. Aspectos financieros

Es importante analizar las condiciones que pueden permitir la viabilidad económico-financiera del proceso internacionalizador. El análisis económico-financiero del proceso comprenderá el análisis de las variables de liquidez, solvencia, endeudamiento, estructura del activo, estructura de costes y rentabilidad.

En el caso de la exportación, la financiación puede establecerse a corto o a largo plazo. En la exportación de entregas aisladas de productos consumibles se recurrirá a la financiación a corto plazo. En la exportación que tenga por objeto suministros más o menos continuados de bienes de equipo se recurrirá en general a la financiación a largo plazo.

En el caso de la inversión en el exterior será necesario recurrir al fortalecimiento de los recursos financieros con los que cuenta la empresa. Así, podrá recurrir a la ampliación de su capital o a un instrumento de capital-riesgo o capital-inversión. Para disminuir el riesgo de la inversión en el exterior, la empresa puede utilizar pólizas de inversión, esto es, pólizas de seguro de inversión en el exterior (en España, gestionadas por CESCE, Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, con participación del Estado).

Finalmente, tendrá gran trascendencia en el proceso de internacionalización conocer el apoyo financiero que se puede obtener de los entes públicos. En concreto,

podemos citar: en primer lugar, el Fondo para la Internacionalización de la Empresa, que concede créditos a la exportación en condiciones ventajosas, donaciones para cubrir gastos de asistencia técnica y apoyo financiero oficial a las exportaciones; en segundo lugar, el Instituto de Crédito Oficial (ICO), que firma los convenios de crédito de estado a estado; y en tercer lugar, la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES), que proporciona financiación para proyectos viables de inversión en el exterior (Arteaga et al., 2013, pp. 321-380).

3. Aspectos tributarios

Operar en el comercio internacional exigirá tener un conocimiento preciso de las barreras aduaneras. En la Unión Europea debe tenerse en cuenta la vigencia del llamado Código Aduanero que define cuál es el Territorio Aduanero de la Unión y por lo tanto delimita las barreras arancelarias de entrada y salida del mismo, y define conceptos como el de declaración sumaria de entrada y salida o el de operador económico autorizado. También regula los distintos regímenes aduaneros que rigen dentro del mismo: zonas francas, despacho a libre práctica, tránsito, depósito aduanero, perfeccionamiento o exportación. Además regula la fiscalidad en el ámbito intracomunitario, diferenciando entre entregas intracomunitarias de bienes, adquisiciones intracomunitarias de bienes y prestaciones de servicios intracomunitarios.

En el ámbito más internacional será preciso conocer los convenios de doble imposición, así como las medidas que cada estado adopta de forma unilateral para mitigar los efectos de la doble imposición (Arteaga et al., 2013, pp. 537-554).

Capítulo segundo: La internacionalización de Cortefiel

2.1 La empresa

El Grupo Cortefiel es una de las principales compañías europeas del sector de la moda en el segmento de las cadenas especializadas. Fue fundada en Madrid en 1880 y su crecimiento ha sido constante, primero a nivel nacional y después a nivel internacional estando actualmente presente en un total de 87 países con 2.095 puntos de venta según reflejan los datos de la empresa a febrero de 2016. Por continentes, la distribución de tiendas del Grupo sería el siguiente (Dossier de prensa del Grupo, 2016):

- Europa: 1525 tiendas
- América: 242 tiendas
- Oriente Medio y África: 206 tiendas
- Asia y Oceanía: 122 tiendas

El objeto social del Grupo Cortefiel es “la fabricación, compraventa y en general cualquier clase de comercio, al por menor y al por mayor, ya sea nacional o internacional de importación o de exportación, así como cualquier industria relacionados con toda clase de hilos, tejidos, pieles y otros materiales empleados en confecciones de géneros de punto y mercería” (Estatutos sociales del Grupo). En la actualidad su actividad de producción de ropa es secundario ya que se ha centrado sobre todo en la actividad de distribución.

El grupo Cortefiel está actualmente formado por cuatro cadenas: Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield y Women´Secret, a las que se unen las tiendas outlet Fifty Factory, aunque a lo largo de la historia ha contado con otras cadenas de venta como tendremos ocasión de analizar. Todas las cadenas del grupo cuentan además con su correspondiente

tienda online que permite el acceso a todo tipo de productos desde la red y permite comprar productos para su envío a tienda o a domicilio.

El Grupo Cortefiel cerró el ejercicio de 2014 con una cifra de negocio de 1.011 millones de euros, lo que supone un incremento del 4,9% respecto al año anterior. La compañía logró así recuperar la cota de los mil millones de euros y mantener la tercera posición entre los grupos de moda en España por detrás de Inditex y Mango y por delante de Desigual. En febrero de 2016 y en espera de conocer los datos oficiales, la empresa señala que la cifra de negocio en 2015 ha crecido hasta los 1.095 millones de euros (Dossier de prensa del Grupo, 2016).

La expansión del Grupo Cortefiel se ha llevado a cabo a través de tiendas propias y franquicias. La gestión directa se ha implantado fundamentalmente en Europa mientras que su expansión hacia el resto del mundo se ha llevado a cabo a través del sistema de franquicias.

Tabla 2.1: Volumen de negocio y cifra de negocio de las principales cadenas en 2015 (Datos febrero 2016)

| CADENAS COMERCIALES | VOLUMEN DE NEGOCIO | CIFRA DE NEGOCIO |
|----------------------------|--------------------|------------------|
| Springfield | 43% | 466.492 mil € |
| Cortefiel | 29% | 321.915 mil € |
| Women´Secret | 23% | 247.713 mil € |
| PdH y Fifty Factory | 5% | 58.880 mil € |
| TOTAL | 100% | 1.095.000 mil € |

Fuente: elaboración propia a partir de Dossier de prensa del Grupo (2016)

2.2 Breve reseña histórica

El Grupo Cortefiel es una compañía multinacional cuya actividad se desarrolla en el negocio de la moda. Su origen es netamente español y fue fundada con capital español. Su estructura inicial fue la de un negocio familiar en el que la familia Hinojosa agrupaba la mayor parte del capital aunque con participación de otros socios españoles. Sin embargo, en mayo de 2005, varios grupos inversores extranjeros (CVC, PAI y PERMIRA) adquirieron el 87% del capital total por lo que en la actualidad el grupo Cortefiel, aunque mantiene su sede y su domicilio social en Madrid, su capital es mayoritariamente extranjero.

Actualmente, CVC es propietaria de un 30% del accionariado, PAI posee otro 30%, Permira es dueña de otro 30% y el 10% restante se distribuye entre la dirección y otros accionistas minoritarios.

La empresa tiene su origen en un negocio familiar de mercería abierto en Madrid en 1880 por Felipe García Quirós. En 1933 el negocio se amplía hacia el de la producción textil, mediante la apertura de una fábrica de camisas (Camisas La Palma). En 1945 abre la primera fábrica de sastrería en general y se crea la marca Cortefiel.

En 1984 se creó la cadena de tiendas Milano, especializada en moda masculina, que tuvo que cerrar en 2009 en plena crisis económica y debido al descenso del consumo. En 1988 el Grupo Cortefiel creó la cadena de tiendas Springfield que comercializa ropa juvenil masculina. Su éxito fue inmediato y su expansión dio lugar a que en 2006 se lanzase una nueva cadena de tienda Springfield para la comercialización de ropa juvenil femenina. En 1989 inicia su colaboración con la marca Pedro del Hierro y en 1992 se hace definitivamente con la marca. En 1993 crea la marca Women´Secret, una cadena de tiendas centradas en la moda íntima femenina que tendrá un gran desarrollo sobre todo a nivel internacional a partir de 2001. En 1997 creó una cadena de tiendas outlet bajo la denominación Fifty Factory para todas las marcas del grupo.

A partir de 2000 comienza el desarrollo de su línea de e-commerce. En primer lugar a través de la tienda online de Women´Secret que se va a ir ampliando al resto de las secciones del grupo. En 2010 todo el grupo ya opera online y en 2015 comenzó a vender sus productos también a través de Amazon.

En 2001 el Grupo intentó hacerse con la marca Adolfo Domínguez a través de una OPA que sin embargo fracasó.

En el año 2004 Cortefiel firmó una alianza con el diseñador Antonio Miró, que ya contaba con una cadena de tiendas de moda, para la fabricación y comercialización de sus diseños en régimen de licencia por un periodo de diez años. En 2007 Cortefiel tanteó la compra de la marca pero, finalmente, el acuerdo de licencia terminó en 2015 y no fue renovado.

Por otra parte, entre los años 1985 y 2002 Cortefiel fue propietaria del 50% de la firma Don Algodón. Entre 1997 y 2005 participó también al 50% en la firma alemana

Douglas de artículos de perfumería llegando a abrir un total de 63 tiendas (Informes anuales del grupo, 2001-2004).

2.3 Áreas de trabajo

Producción

Aunque inicialmente Cortefiel apostó por la producción propia a través de sus fábricas de Madrid y Málaga, en la actualidad su actividad fundamental es la de distribución. Llegó a contar con tres fábricas en Marruecos y una más en Hungría pero actualmente la producción es en su totalidad externa (Informe de sostenibilidad Cortefiel, 2014).

Distribución

En el año 2004 el Grupo creó un gran centro logístico en Aranjuez con aproximadamente 100.000 m² de superficie de almacenamiento. En el año 2012 incorporó los sistemas tecnológicos más modernos de tratamiento de mercancía. Un sistema de picking que funciona con tecnología de voz y un sistema de identificación de cajas a alta velocidad. Los dos fueron implantados por la multinacional Zetes.

A medida que el Grupo se ha ido internacionalizando, se han abierto nuevos centros de distribución: uno en Hong Kong, desde el que se distribuye mercancía de los proveedores asiáticos a la red de franquicias y, desde septiembre de 2013, un centro logístico en México, desde donde se distribuye la mercancía a las tiendas propias y a las franquicias del continente americano (Informe de sostenibilidad Cortefiel, 2014).

Diseño

Cada una de las cadenas del grupo cuenta con equipos propios de diseño y con directores de producto internacional que adapta las prendas a la demanda de cada uno de los países en que opera.

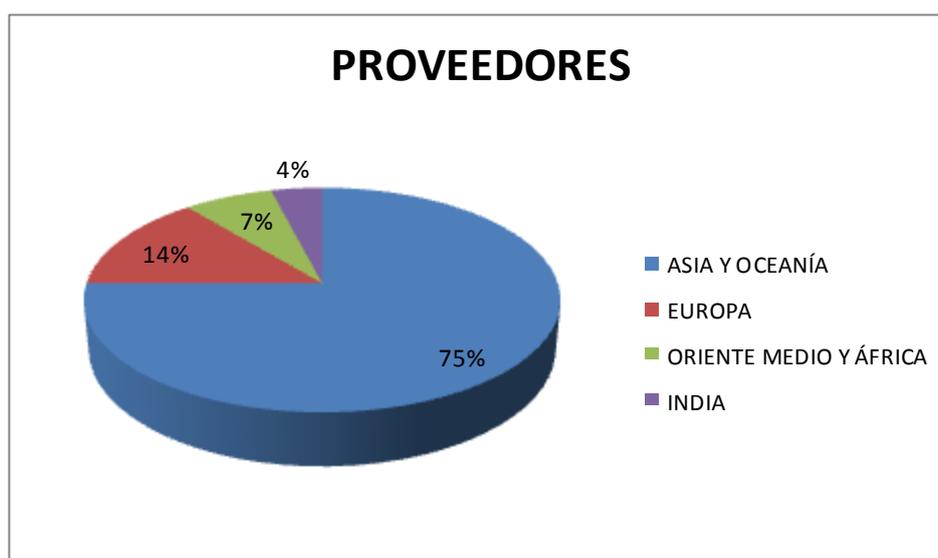
Los departamentos de diseño y los de compras actúan de forma coordinada con el objetivo de mantener una constante renovación de las prendas que llegan a las tiendas. El Grupo prefiere contar con equipos propios de diseñadores con el objetivo de mantener su imagen de marca.

Proveedores

Si en los primeros años de su desarrollo y expansión nacional e internacional, el Grupo Cortefiel abarcaba todas las fases del proceso desde la fabricación hasta la comercialización, en los últimos años la empresa se ha especializado en la distribución y la fabricación se encuentra externalizada a través de una amplia red de proveedores distribuidos en los distintos países en los que opera.

Para garantizar la calidad del producto, el Grupo ha elaborado un código de conducta para sus proveedores y ha establecido un sistema de control de calidad que realiza a través de sus propios técnicos y a través de empresas externas. En el código de conducta se indica expresamente que el Grupo Cortefiel no comprará mercancía ni contratará servicios de fabricantes o proveedores que no tengan condiciones y hábitos de trabajo éticos y aceptables. Los proveedores tendrán que tener lugares de trabajo seguros que cumplan las disposiciones legales de seguridad e higiene exigidas en cada país. Las retribuciones a los empleados serán como mínimo las establecidas por la legislación vigente o, en su caso, los acuerdos colectivos que sean de aplicación. El número de horas de trabajo deberá ser razonable y de conformidad con las leyes locales y estándares de la industria. Se adquiere expresamente el compromiso de rechazar cualquier proveedor que recurra al trabajo infantil o que establezca sistemas de trabajo que impliquen discriminación de personas por cualquier causa (Informe de sostenibilidad del Grupo, 2014).

Figura 2.1: Distribución de los proveedores del Grupo por continentes



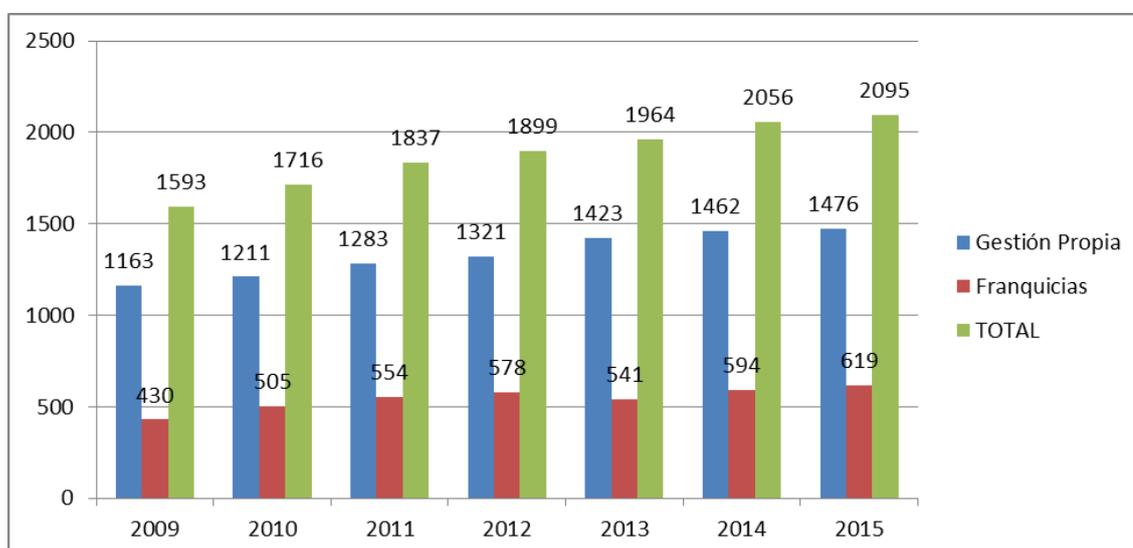
Fuente: elaboración propia a partir del Informe de sostenibilidad Cortefiel (2014)

Ventas

Los puntos de venta del Grupo operan en régimen de gestión directa o por medio de franquicia. Los precios de los productos se fijan de forma independiente para cada cadena respetando los márgenes comerciales establecidos por la dirección de tal manera que los precios de cada artículo son uniformes en todas las tiendas de la cadena.

Los puntos de venta de gestión propia operan sobre todo en Europa aunque también en México la cadena tiene tiendas propias. En los demás países se utiliza el sistema de franquicias.

Figura 2.2: Evolución de las tiendas de gestión propia y franquicias en los últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de Informe de sostenibilidad Cortefiel (2014)

La franquicia es una modalidad contractual muy utilizada en el ámbito del comercio y que ha facilitado en los últimos años la rápida expansión internacional de determinados negocios. La Federación Europea de Franquicias define este contrato como *“un sistema de comercialización de productos, y/o servicios, y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídicas y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto de franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo y/o marca de productos y/o servicios, el “saber hacer” y demás derechos de propiedad intelectual sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco y*

por la duración del contrato de franquicia escrito, pactado por las partes, a tal efecto (Bermúdez,2002, p.26).”

El sistema de franquicias tiene ventajas para el franquiciado, que pasa a explotar un negocio por medio de una empresa consolidada, utilizando una marca asentada en el mercado y una forma de hacer negocio contrastada y con garantía de éxito. Por su parte, las grandes cadenas comerciales prefieren utilizar este tipo de fórmula para entrar en países cultural y administrativamente diferentes de tal manera que el franquiciado aporta a la gran empresa franquiciadora su conocimiento del mercado local, de la clientela y de la forma de llevar el negocio en su país. Por esta razón, como tendremos ocasión de ver, Cortefiel utilizó tiendas propias cuando se extendió por Europa pero comenzó a recurrir a la fórmula de la franquicia para adentrarse en mercados tan diferentes como el asiático o el de Oriente Medio.

Actualmente la marca establece acuerdos de franquicia en todos los países salvo en España y Portugal donde la gestión propia es el único sistema de venta. La empresa trata de contactar con empresarios con conocimiento del mercado local y capacidad financiera para desarrollar la marca con exclusividad, que puedan situarse en calles céntricas de ciudades importantes o en córners de grandes almacenes con clientela consolidada (Informe de sostenibilidad Cortefiel, 2014).

2.4 El proceso de internacionalización del Grupo Cortefiel

A lo largo de este apartado vamos a mostrar la evolución del proceso de internacionalización del Grupo Cortefiel. En primer lugar, vamos a realizar una visión general del proceso de internacionalización del Grupo, desde sus comienzos, comentando algunas de sus características y particularidades más relevantes. Posteriormente vamos a analizar la evolución del proceso de internacionalización de una manera más detallada a lo largo del período 2009-2015 atendiendo a tres grandes indicadores: la evolución del número de puntos de venta por países y continentes, la evolución del número de empleados y la evolución de la facturación.

2.4.1 Arranque y visión general del proceso de internacionalización del Grupo Cortefiel

La primera salida al exterior del Grupo Cortefiel se produce en los años 60 y 70 del siglo pasado. En esos años, Cortefiel comienza a exportar su moda a los famosos

almacenes de Nueva York Macy's, Bloomingdale's y Sacks. La marca ocupó un puesto privilegiado dentro de los grandes almacenes americanos.

De ser una empresa exportadora, Cortefiel pasa a tener presencia internacional a partir de 1987, año de apertura de su primera tienda de la cadena Milano en Burdeos (Francia). Desde entonces inició un continuo proceso de internacionalización que ha llevado a que, en el momento actual, cuente con un total de 2.095 puntos de venta en 87 países de los cinco continentes.

En el año 1989 Cortefiel llevó a cabo una joint venture con la cadena británica Mark & Spencer para la adquisición de la cadena de tiendas de Celso García. La participación de Cortefiel en la empresa británica alcanzaba un 33% del capital en ese año.

En el año 1990 a la tienda de Burdeos se une la apertura de una nueva tienda de la cadena Milano en el centro de París. En ese año, el Grupo Cortefiel abrió 15 nuevas tiendas de la marca Springfield con lo que pasó a tener un total de veinte centros en toda España.

En el año 1991, el Grupo Cortefiel estaba integrado por las marcas Cortefiel, Springfield, Milano, Don Algodón (50%) y Marck & Spencer (33%). La marca Cortefiel representaba el 70% del negocio por lo que puede afirmarse que seguía la estrategia del negocio dominante (Galán y Sánchez, 2004, p.164). El proceso de internacionalización ya había despegado pero sólo tenía presencia en ese año en Francia, Grecia y Portugal.

El año 1992 transcurrió sin grandes incidencias. Sólo creció desde el punto de vista de la fabricación, porque a la fábrica de Marruecos que había adquirido cuatro años antes se unió una nueva fábrica que adquirió a una empresa alemana.

En 1993 Cortefiel reduce su presencia en la británica Mark & Spencer y crea la línea de lencería femenina Women's Secret.

En el año 1994 se produjo la salida a Bolsa del grupo. Desde el punto de vista de la internacionalización, ese año se firma un acuerdo con el grupo suizo Herren Globus para abrir en Alemania una red de tiendas Springfield. "Desde el punto de vista de la estructura organizativa, destacaba la centralización de las decisiones estratégicas y la descentralización de las decisiones operativas. La gestión de Cortefiel se llevaba a cabo en equipo y se buscaba que sus empleados asumieran responsabilidades" (Galán y Sánchez, 2004).

En 1991 las ventas del grupo en el extranjero sólo representaban el 4% del total. Dos años más tarde, este porcentaje se había elevado al 21%. En 1994, de los 238 establecimientos del grupo, sólo 17 de ellos se encontraban emplazados en el extranjero:

cuatro centros Cortefiel en Portugal, cuatro tiendas Milano en Francia y nueve puntos de venta de Springfield entre Portugal y Alemania (Galan, 2014, p.256).

En el año 1995 el Grupo Cortefiel se alía con una firma europea para extender Women´Secret por Francia y Portugal. También crea otra empresa conjunta con la mejicana Palacio del Hierro para introducir la cadena Springfield por los países iberoamericanos. Además adquiere los inmuebles de la cadena francesa Old River para lanzar la marca Springfield por Francia.

A partir de 1995 el proyecto internacionalizador va cobrando cada vez más fuerza y desde el punto de vista del producto, se exploran nuevas fórmulas como la creación de tiendas outlet que venden a precios muy rebajados productos de temporadas anteriores. Nace así la cadena de tiendas Fifty Factory. En 1996 de las 359 tiendas que ya tiene abiertas el grupo, 85, es decir, una cuarta parte, están ubicadas en el extranjero.

Sin embargo, no todos los acuerdos con empresas extranjeras tuvieron los frutos esperados y en el año 1997 el acuerdo con Herren Globus se rompe. Para continuar con el proceso de expansión en Europa, Cortefiel crea una nueva empresa con la alemana Wöhl en el que la empresa española aporta el 60% del capital y la alemana el 40%.

Ese mismo año, y para seguir explorando el sector de la perfumería, el grupo Cortefiel estableció un nuevo acuerdo con la compañía alemana Douglas. En este caso también se creó una empresa conjunta en la que ambas empresas aportaban capital a partes iguales. Fruto de este acuerdo fue la apertura de diez tiendas Douglas en España y cinco en Portugal. Este acuerdo con la alemana Douglas duró hasta el cambio accionarial de 2005.

El proceso de internacionalización también produce cambios a nivel organizativo. Así, aunque la empresa hasta ese momento había seguido una política de alianzas comerciales, acuerdos de joint venture y adquisiciones directas, a partir de 1998 comienza a utilizar también la fórmula de la franquicia que emplea por primera vez para introducir la marca Springfield en Israel a través de la empresa Shekem (Galán, 2014, p.258).

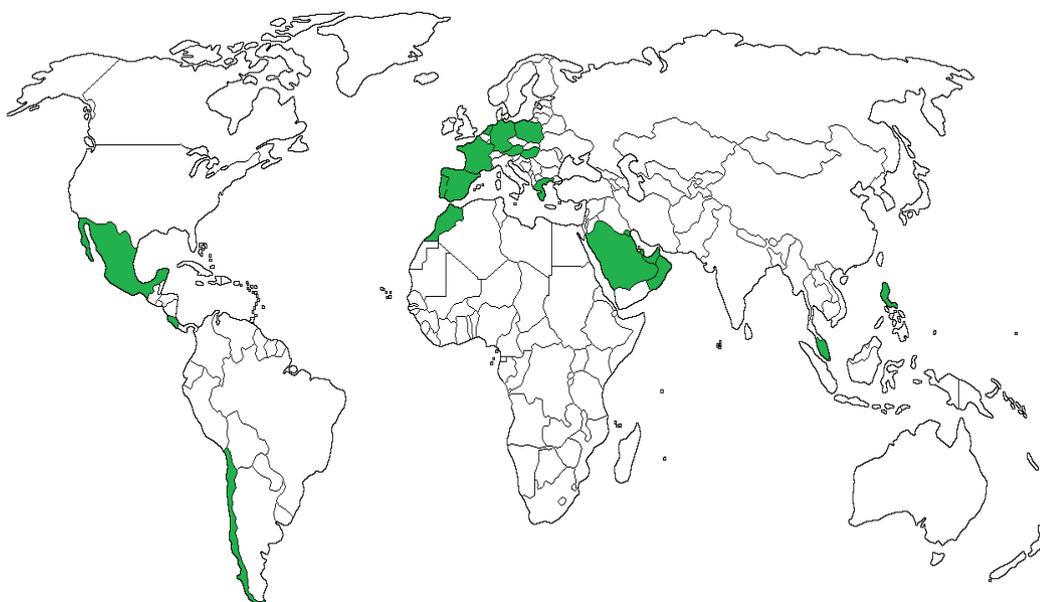
Por otro lado, creando una empresa conjunta con Altadis se introdujo en el negocio de la venta a través de Internet. Así, en 1999 y fruto de la colaboración entre Altadis (antes Tabacalera S.A) y Cortefiel, se crea Supertienda Vía Plus, sociedad que tiene como objetivo el desarrollo del comercio electrónico a través de más de mil terminales similares a los cajeros automáticos que permite comprar más de 25.000 productos como discos, libros, etc. (Munuera y Rodríguez, 2000, pp.145-146). Los terminales se instalaron en estancos, aeropuertos, estaciones de trenes y centros comerciales pero su aceptación fue escasa.

También en 1999 Cortefiel adquirió el fabricante húngaro de ropa Tulipan RT por 249,5 millones de pesetas. Con esta operación la empresa española iniciaba su expansión hacia los países del Este de Europa y ampliaba su negocio de producción de ropa.

El año 2000 tuvo gran trascendencia en el proceso de internacionalización del grupo. Por un lado porque abrió nuevas tiendas Cortefiel y Women´Secret en Francia, tiendas de la cadena Springfield en Polonia, Líbano y Malta y de la cadena Milano en Bélgica. Pero sobre todo porque ese año se llevó a cabo la compra a la alemana Douglas del 80% de la cadena de tiendas Werdin, con el objetivo de conseguir una rápida expansión de Springfield en ese país (Ficha de Cortefiel S.A, Bolsa de Madrid, 2000).

En el proceso de internacionalización de Cortefiel el año 2001 fue decisivo. Sólo en ese ejercicio se abrieron 169 nuevas tiendas incrementando la superficie comercial en un 32%. Al final del ejercicio, el grupo contaba con 919 puntos de venta en 24 países de los cuales 346 se situaban en el extranjero. Más del 80% de las tiendas eran gestionadas directamente por el grupo y el resto se trataba de franquicias. En general, se optaba por la gestión directa en aquellos países con un entorno sin riesgos cambiarios, políticos o socio-económicos y se prefería la fórmula de la franquicia en aquellos lugares que no ofrecían tales garantías (Informe anual Grupo Cortefiel, 2001).

Figura 2.3: Presencia internacional del Grupo Cortefiel en 2001



Fuente: elaboración propia a partir de Informe Anual Grupo Cortefiel (2001)

En este año 2001 el grupo ya cuenta con 84 tiendas en Alemania, 74 en Francia, 33 en Bélgica, 82 en Portugal y 573 en España. También ha abierto tiendas en Luxemburgo,

Polonia, Austria y Hungría a través de gestión directa y en Yugoslavia, Chipre, Grecia y Malta mediante franquicias. Fuera de Europa, y también a través de franquicias, está presente en México, Chile, Costa Rica, Líbano, Kuwait, Qatar, Omán, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, Singapur, Filipinas y Marruecos.

Tabla 2.2: Tiendas de gestión propia y franquicias en 2001

| | Tiendas de gestión propia | Franquicias | Córnerns |
|---------------------|---------------------------|-------------|-----------|
| Cortefiel | 213 | | |
| Milano | 17 | | |
| Springfield | 342 | 48 | 24 |
| Women´Secret | 110 | 4 | |
| Douglas | 36 | | |
| Don Algodón | 3 | 117 | |
| Otros | 5 | | |
| TOTAL | 726 | 169 | 24 |

Fuente: elaboración propia a partir de Informe anual Grupo Cortefiel (2001)

Además, el Grupo sigue apostando por un modelo de integración vertical que agrupa los distintos eslabones de la cadena de valor en el sector textil: diseño, fabricación y distribución. En ese momento ya cuenta con seis fábricas: 2 en España, 3 en Marruecos y 1 en Hungría que proveen entre un 15% y un 20% de las necesidades de aprovisionamiento.

Desde el año 2001 hasta el año 2005, fecha en la que se produce la entrada en el accionariado de los tres grupos de capital riesgo CVC, PAI y Permira, el crecimiento internacional de Cortefiel continúa aunque con algún periodo de desaceleración. Así, si en el año 2001 el número de nuevas tiendas abiertas por el grupo ascendió a 169, la caída de las ventas motivada, entre otras causas, por el final de la colaboración con la firma Yves Saint Laurent, obligó a la compañía a moderar el crecimiento y en el año 2002 se plantea como meta la apertura de 90 nuevas tiendas de las cuales un 30% se situarían en el extranjero.

Durante el ejercicio 2003-2004 se abrieron 128 nuevas tiendas, de las que 67 son de gestión propia. Durante el ejercicio 2004-2005 se abrieron 140 puntos de venta, de los cuales 58 corresponden a tiendas directamente gestionadas, 53 son franquicias y 29 córners. El número de puntos de venta a cierre de ejercicio es de 1.100 (Informe anual Grupo Cortefiel, 2004).

Tabla 2.3: Tiendas de gestión propia y franquicias en 2004

| | Tiendas de gestión propia | Franquicias | Córners |
|-------------------------|---------------------------|-------------|-----------|
| Cortefiel | 222 | | |
| Pedro del Hierro | 17 | | |
| Milano | 16 | | |
| Springfield | 329 | 116 | 51 |
| Women´Secret | 169 | 70 | |
| Douglas | 63 | | |
| Werdin | 37 | | |
| Otros | 10 | | |
| TOTAL | 863 | 186 | 51 |

Fuente: elaboración propia a partir de Informe anual Grupo Cortefiel (2004)

En el año 2005 se produce el cambio de titularidad y la entrada en el accionariado del Grupo de los tres grandes grupos europeos de capital riesgo: CVC, Permira y PAI. A partir de esta fecha, el proceso de internacionalización de Cortefiel continúa pero cambiando de signo. Por un lado, se potencia el sistema de franquicias hacia los cinco continentes y, por otro lado, se recortan puntos de venta propios como forma de enfrentar la crisis económica. Los nuevos propietarios del Grupo se ven forzados a ello para garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con las grandes entidades crediticias que prestaron el capital necesario para comprar el Grupo.

De esta forma, en los años siguientes se potencia la entrada de la marca en nuevos países no europeos mediante tiendas franquiciadas trabajando con cadenas con experiencia en el sector textil. Así, si en el año 2005 el Grupo contaba con 185 franquicias y 888 tiendas propias, en febrero de 2008 ya cuenta con 393 franquicias y 1.043 tiendas propias. De esta forma, en el año 2008 el negocio franquiciado ya representa un 27,36%, es decir, casi una tercera parte del total.

Por otra parte, el Grupo Cortefiel cierra la cadena de tiendas Milano en el año 2009. En ese año permanecían abiertas un total de once tiendas Milano en varios países de Europa y la dirección decidió cerrarlas ante la caída de la demanda de confección de sastrería. También en 2009 y tras una temporada de pérdidas en Alemania, el Grupo traspasó su cadena de tiendas en el país germano al grupo suizo Tally Weijl.

Finalmente, en septiembre de ese mismo año, Cortefiel llega a un acuerdo con el fundador de Don Algodón para venderle el 50% del negocio que estaba en sus manos. De esta forma y después de diecisiete años, la totalidad de las acciones de Don Algodón vuelven a estar bajo el control del empresario andaluz José Barroso. El acuerdo se llevó a

efecto entre ese mes y el mes de agosto del año siguiente (Dossier de prensa del Grupo, 2010).

Figura 2.4: Presencia internacional del grupo Cortefiel en 2009



Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del grupo (2010)

Como se puede apreciar en la figura, el grupo Cortefiel, que inicialmente se había implantado primordialmente en Europa aunque tenía escasa presencia en otros países, ahora ya tiene una presencia mucho más notable en los cinco continentes.

En el ejercicio cerrado de febrero de 2010 el grupo ya cuenta con 1593 puntos de venta en 57 países. Si en el año 2001 el grupo contaba con 919 puntos de venta, de los cuales aproximadamente una tercera parte estaban situados en el extranjero pero sólo en 24 países, en el año 2009 ya se puede apreciar que casi la mitad de los puntos de venta del grupo están situados fuera de España y se reparten entre un total de 57 países. Es decir, el crecimiento fundamental del grupo se ha producido en estos años hacia el exterior.

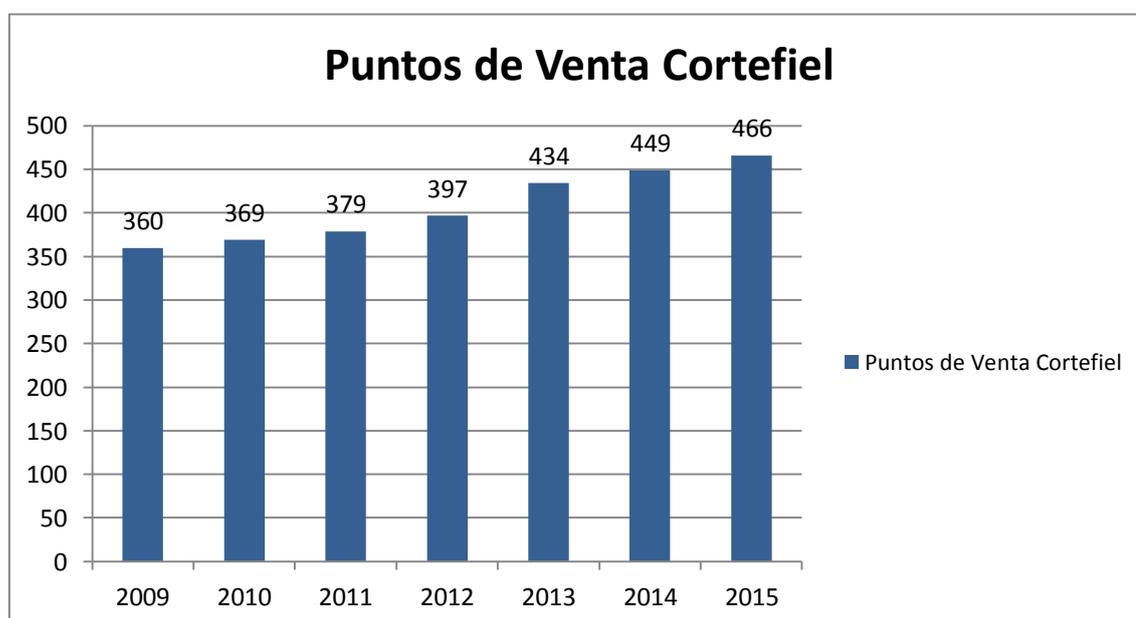
En Europa, se ha ido extendiendo hacia el Este y ha abierto tiendas en Rusia. En África, solo estaba presente en el año 2001 en Marruecos donde tenía instaladas sus fábricas y, en el año 2009, ya tiene tiendas abiertas en Egipto, Argelia y Sudáfrica. En América, en el año 2001 sólo tenía presencia en México, Chile y Costa Rica y en el año 2009 ya tiene tiendas en Colombia, Venezuela, Panamá, Perú y ha ampliado mucho su presencia en México, donde ya cuenta con 52 tiendas. En Oceanía sólo tenía tiendas abiertas en Singapur y Filipinas en el año 2001 y en el año 2009 ya está presente en Australia, Taiwán, Malasia y Corea del Sur.

Como se aprecia en la figura, el Grupo se ha extendido por América del Sur abriendo tiendas en Ecuador, Guatemala, Paraguay o Bolivia. En Europa, ha continuado abriendo tiendas sobre todo en los países del Este. Es llamativo que no abrió tiendas en Italia hasta el año 2010 cuando llegó a un acuerdo de colaboración con el grupo italiano Coin para la apertura de 33 puntos de venta de las marcas Springfield y Women´Secret. En Asia y Oceanía, con respecto al año 2009 ha abierto tiendas en otros 10 países (Birmania, Vietnam, Azerbaiyán...), y es de destacar la apertura en China de 42 tiendas. En cuanto a Oriente Medio y África, el Grupo Cortefiel ha llegado a otros 10 países, entre los que cabe reseñar las 14 tiendas que tiene actualmente en Irán o las 11 de Angola.

Este último año se han abierto 129 nuevos puntos de venta, de los cuales 75 son tiendas de gestión propia y 54 franquicias, por lo que el número de tiendas se ha elevado hasta las 2.095 y el Grupo ya está presente en 87 países. En Europa cuenta con 1525 puntos de venta, en Oriente Medio y África 206, en América 242 y en Asia y Oceanía 122.

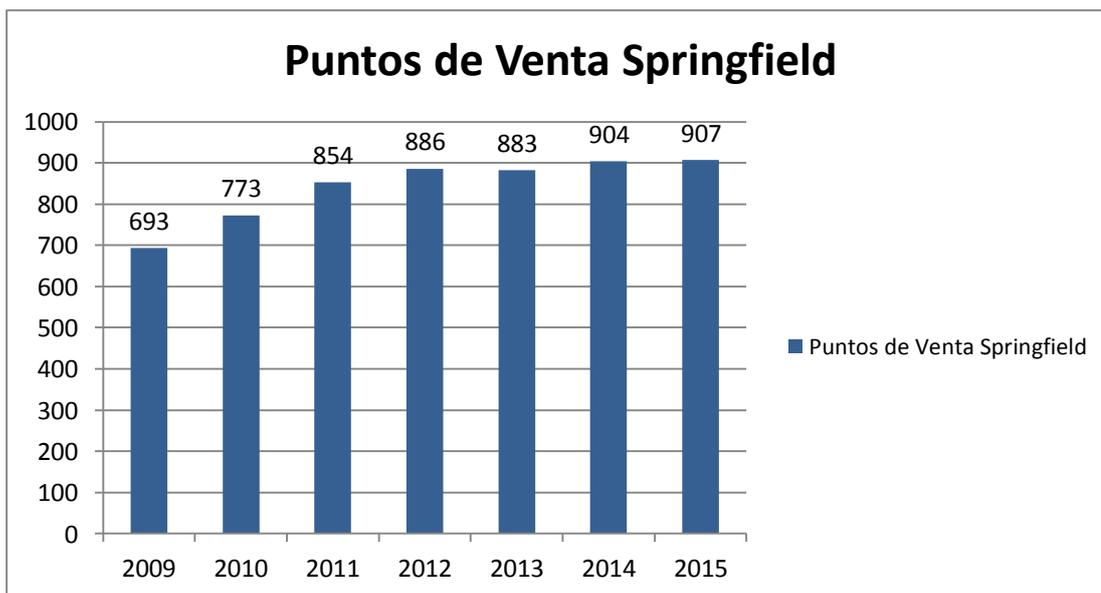
La evolución de los puntos de venta del grupo Cortefiel por marcas en los últimos años ha sido la siguiente:

Figura 2.6: Evolución puntos de venta Cortefiel (2009-2015)



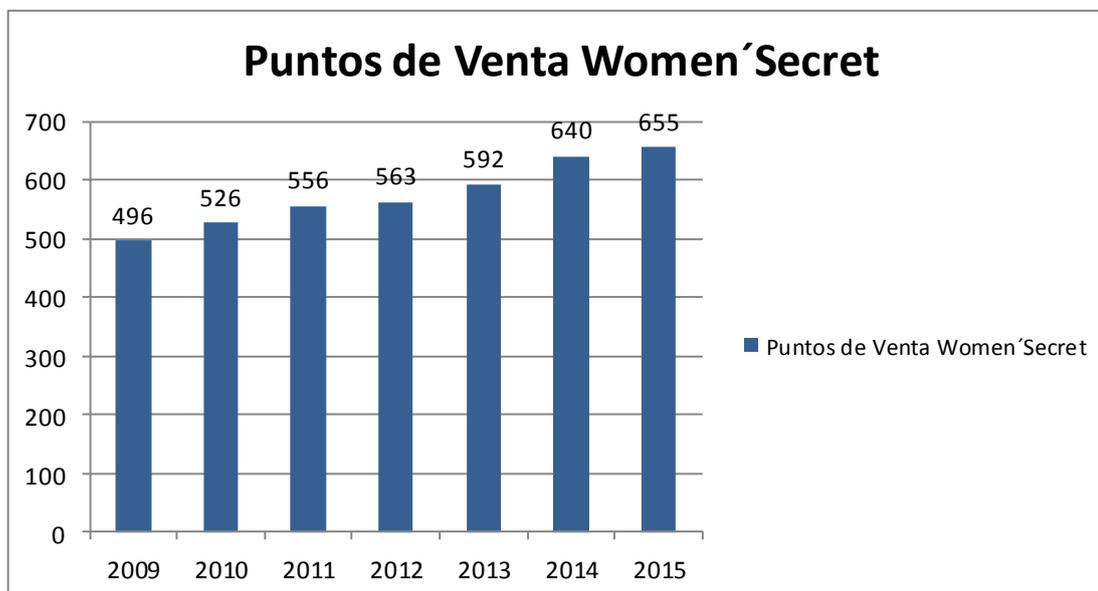
Fuente: Informe de sostenibilidad Cortefiel (2014) y Dossier de prensa (2016)

Figura 2.7: Evolución puntos de venta Springfield (2009-2015)



Fuente: Informe de sostenibilidad Cortefiel (2014) y Dossier de prensa (2016)

Figura 2.8: Evolución puntos de venta Women´Secret (2009-2015)



Fuente: Informe de sostenibilidad Cortefiel (2014) y Dossier de prensa (2016)

En cuanto a la marca Pedro del Hierro, hay que señalar que el número de puntos de venta exclusivos es escaso. En el año 2009 contaba con 22 tiendas exclusivas de la marca Pedro del Hierro, de las cuales 19 se encontraban en España, una en Líbano, una en Arabia Saudí y otra en Emiratos Árabes. En el año 2015 cuenta con 26 tiendas de las cuales 11 se encuentran en España, 8 en Filipinas, 2 en China y el resto repartidas entre Estonia, Lituania, Ucrania, Bolivia y Pakistán.

Sin embargo, la presencia internacional de la marca Pedro del Hierro es mucho más amplia porque se comercializa a través de los puntos de venta Cortefiel.

2.4.2 La internacionalización desde el punto de vista geográfico: Puntos de venta por países y continentes

2.4.2.1 Europa (2009-2015)

En la tabla 2.4 se muestra la evolución de los puntos de venta en los distintos países del continente europeo. Como puede observarse el número de tiendas en Europa (a nivel agregado, incluida España) ha experimentado un crecimiento en los primeros tres años, pasando de 1318 (2009) a 1467 (2010) y luego a 1522 (2011) para a lo largo de los siguientes estabilizarse en el entorno de esa cifra, y así en el 2015 cierra con 1525 tiendas. En lo que respecta al número de tiendas fuera de España, su evolución ha ido creciendo paulatinamente a lo largo de estos años, desde las 495 en el año 2009, hasta las 587 en el año 2015, lo que refleja el continuo avance del proceso de internacionalización por el continente europeo. Por países cabe destacar que la mayor presencia dentro del continente europeo está en Portugal, con 157 tiendas, seguida de Rusia con 74 tiendas, en el año 2015.

Tabla 2.4: Evolución puntos de venta en Europa

| PAÍS\ AÑO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|
| España | 823 | 857 | 876 | 910 | 929 | 932 | 938 |
| Bélgica | 34 | 49 | 47 | 45 | 45 | 43 | 42 |
| Portugal | 116 | 132 | 137 | 142 | 145 | 152 | 157 |
| Francia | 92 | 74 | 71 | 53 | 50 | 49 | 54 |
| Alemania | 31 | 14 | 13 | 13 | 13 | 12 | 11 |
| Hungría | 18 | 18 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 |
| Holanda | 30 | 33 | 39 | 39 | 39 | 37 | |
| Austria | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | |
|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Polonia | 13 | 11 | 10 | 10 | 11 | 11 | 9 |
| Luxemburgo | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Albania | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Andorra | 2 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Grecia | 1 | | | | | 1 | 2 |
| Chipre | 24 | 24 | 26 | 23 | 23 | 23 | 25 |
| Serbia | 27 | 22 | 20 | 23 | 27 | 30 | 30 |
| Malta | 6 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 |
| Bosnia | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 11 | 12 |
| Montenegro | 2 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| Rusia | 38 | 93 | 96 | 78 | 74 | 76 | 74 |
| Bielorrusia | 1 | 2 | 2 | | 6 | 7 | 7 |
| Kazajistán | 3 | 6 | 10 | | | | |
| Rumanía | 7 | 7 | 7 | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Croacia | 8 | 10 | 6 | 10 | 10 | 12 | 11 |
| Ucrania | 15 | 21 | 20 | 13 | 17 | 19 | 20 |
| Macedonia | 2 | 3 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Rep. Checa | 9 | 13 | 13 | 9 | 6 | 3 | 3 |
| Eslovaquia | 2 | 5 | 5 | 6 | 6 | 3 | 3 |
| Italia | | 33 | 59 | 56 | 40 | 31 | 32 |
| Kosovo | | 1 | 1 | | | | |
| Reino Unido | | 9 | | | | | |
| Suiza | | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | |
| Armenia | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Azerbaijón | | | 2 | | | | |
| Eslovenia | | | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Georgia | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Estonia | | | | 2 | 4 | 9 | 11 |
| Gibraltar | | | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Letonia | | | | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Lituania | | | | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Bulgaria | | | | | 5 | | 5 |
| Irlanda | | | | | | | 6 |
| TOTAL | 1318 | 1467 | 1522 | 1511 | 1524 | 1537 | 1525 |

Fuente: elaboración propia a partir del dossier de prensa del Grupo (2010-2016)

2.4.2.2 Oriente Medio y África (2009-2015)

En la tabla 2.5 se muestra la evolución de los puntos de venta en los distintos países de Oriente Medio y África. Como se puede apreciar el número de tiendas tiene un fuerte crecimiento entre el año 2009 y 2010, con la creación de 26 tiendas en un sólo año y

a partir de esa fecha el crecimiento es más moderado aunque constante, pasando en cinco años de 170 a 206 tiendas. Por países cabe destacar que la mayor presencia de tiendas se encuentra en Arabia Saudí y Emiratos Árabes, con 52 y 35 puntos de venta respectivamente, en el año 2015.

Tabla 2.5: Evolución puntos de venta en Oriente Medio y África

| PAÍS\ AÑO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Argelia | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 2 |
| Bahrein | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Jordania | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 8 | 7 |
| Marruecos | 9 | 13 | 14 | 13 | 12 | | |
| Kuwait | 7 | 9 | 10 | 12 | 12 | 14 | 12 |
| Líbano | 18 | 15 | 15 | 14 | 14 | 14 | 15 |
| Arabia Saudí | 21 | 26 | 32 | 38 | 40 | 49 | 52 |
| Em. Árabes | 33 | 36 | 36 | 33 | 30 | 36 | 35 |
| Egipto | 16 | 19 | 19 | 18 | 23 | 22 | 18 |
| Qatar | 5 | 4 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Israel | 20 | 24 | 23 | 17 | 16 | 16 | 16 |
| Azerbaiyán | 1 | 2 | | | | | |
| Sudáfrica | 2 | 2 | 3 | 2 | | | |
| Siria | 6 | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Armenia | | 1 | | | | | |
| Irán | | 3 | 6 | 8 | 8 | 10 | 14 |
| Iraq | | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Dubai | | | | 3 | 4 | | |
| Libia | | | | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Tanzania | | | | 3 | 3 | 3 | 6 |
| Turquía | | | | 2 | | | |
| Angola | | | | | | 6 | 11 |
| Ghana | | | | | | 3 | 4 |
| Omán | | | | | | | 1 |
| TOTAL | 144 | 170 | 174 | 184 | 184 | 195 | 206 |

Fuente: elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo (2010-2016)

2.4.2.3 América (2009-2015)

En la tabla 2.6 se muestra la evolución de los puntos de venta en los distintos países del continente americano. Como se puede observar el crecimiento del número de tiendas en América ha sido siempre ascendente: si del 2009 al 2010 se crearon 5 tiendas, pasando de 78 a 83, al año siguiente se crearon 17, al siguiente 19, al siguiente 30 y,

finalmente, en el año 2015 ya existían 242 puntos de venta. Por países cabe destacar que la mayor presencia dentro del continente americano está fundamentalmente en México, con 126 tiendas en 2015.

Tabla 2.6: Evolución puntos de venta en América

| PAÍS\ AÑO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Aruba | 1 | | | | | | |
| Colombia | 4 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| R. Dominicana | 1 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| México | 52 | 54 | 64 | 66 | 85 | 113 | 126 |
| Venezuela | 5 | 9 | 10 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Chile | 8 | | 6 | 10 | 10 | 11 | 15 |
| Panamá | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Bermudas | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Perú | 5 | 8 | 8 | 10 | 11 | 17 | 19 |
| Costa Rica | | 2 | 2 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Estados Unidos | | | | | 6 | 6 | |
| San Martín | | | | | 2 | 2 | 2 |
| Ecuador | | | | | | 8 | 28 |
| Guatemala | | | | | | 1 | 2 |
| Paraguay | | | | | | 3 | 3 |
| Uruguay | | | | | | 1 | 2 |
| Bolivia | | | | | | | 6 |
| Curaçao | | | | | | | 3 |
| TOTAL | 78 | 83 | 100 | 119 | 149 | 197 | 242 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo (2010-2016)

2.4.2.4 Asia y Oceanía (2009-2015)

En la tabla 2.7 se muestra la evolución de los puntos de venta en los distintos países de Asia y Oceanía. Como puede observarse, en este caso el crecimiento es irregular porque en algunos ejercicios como el de 2010 y el de 2015 el número de puntos de venta descendió levemente pero en los demás ejercicios tuvo fuertes crecimientos. Con todo, de las 53 tiendas que había en el año 2009, se ha pasado a las 122 del año 2015. Por países cabe destacar que la mayor presencia está en China, con 42 tiendas, seguida de Filipinas, con 38 puntos de venta, en el año 2015.

Tabla 2.7: Evolución puntos de venta en Asia y Oceanía

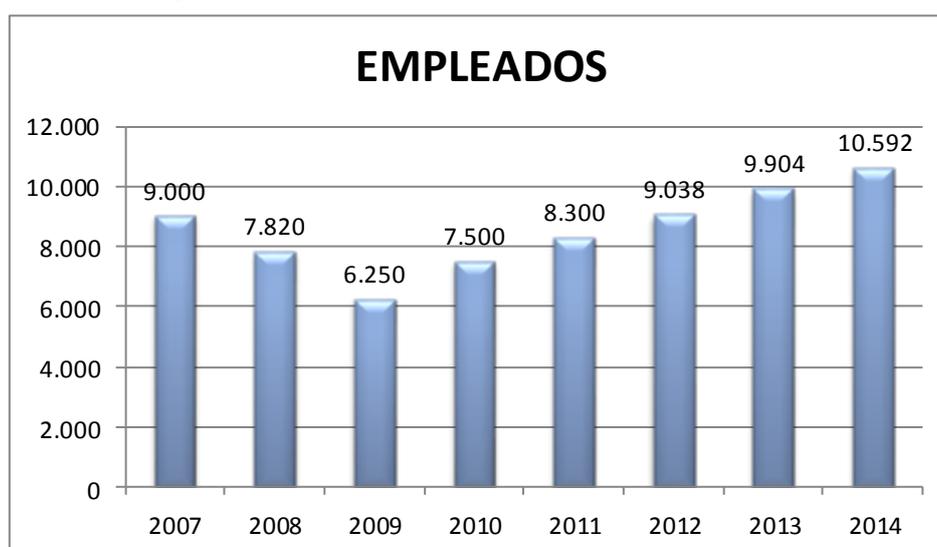
| PAÍS\ AÑO | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Australia | 2 | 2 | 2 | 1 | | | |
| Singapur | 11 | 7 | 8 | 10 | 10 | 4 | |
| Taiwán | 7 | 5 | 8 | 9 | | | |
| Malasia | 9 | 6 | 6 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| Corea del Sur | 14 | 20 | 21 | 17 | 14 | 16 | 10 |
| Filipinas | 10 | 11 | 14 | 16 | 21 | 36 | 38 |
| Birmania | | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| China | | | | 19 | 39 | 43 | 42 |
| Kazajistán | | | | 10 | 11 | 10 | 7 |
| Vietnam | | | | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Azerbaiyán | | | | | | 1 | 2 |
| Indonesia | | | | | | 1 | 1 |
| Tailandia | | | | | | 3 | 4 |
| Kirguistán | | | | | | | 2 |
| Pakistán | | | | | | | 2 |
| Tanzania | | | | | | | 6 |
| TOTAL | 53 | 51 | 59 | 94 | 107 | 127 | 122 |

Fuente: elaboración propia a partir del Dossier de prensa del Grupo (2010-2016)

2.4.3 La internacionalización desde el punto de vista del capital humano: Empleados en el extranjero

Actualmente son más de 10.000 los empleados que prestan sus servicios para el Grupo Cortefiel. El 81% son dependientes y administrativos, el 15% mandos intermedios, el 2% directores y mandos superiores y el 1% empleados de almacén.

Figura 2.9: Evolución del número de empleados (2007-2014)

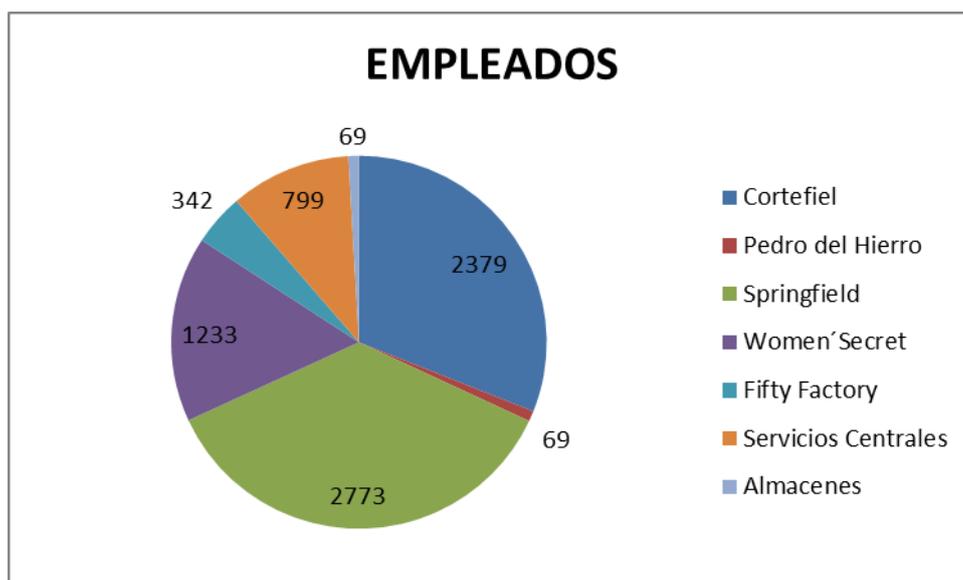


Fuente: elaboración propia a partir del Dossier de prensa (2007-2010) e Informe de sostenibilidad (2014)

La expansión internacional del Grupo Cortefiel ha ido siempre acompañada del correlativo incremento de su número de empleados. El gráfico refleja los efectos de la crisis económica iniciada en 2008. El Grupo Cortefiel, como ocurrió en el resto de los sectores económicos, tuvo que afrontar ajustes de plantillas que poco a poco se han ido recuperando fundamentalmente gracias al proceso internacionalizador y a la apertura de nuevas tiendas a lo largo de los últimos años.

Por marcas, la distribución de empleados refleja que el mayor volumen se reparte entre Springfield y Cortefiel, que entre ambos suman más del 60% del total: Cortefiel emplea al 31% del personal, Springfield al 36%, Women´Secret al 16%, Pedro del Hierro al 1% y Fifty Factory al 4%. El resto se reparte entre servicios centrales (10%) y almacenes (1%).

Figura 2.10: Distribución empleados por marcas



Fuente: elaboración propia a partir de Informe de sostenibilidad (2014)

Además, se ha mantenido la contratación de trabajadores fijos en torno a un 65% aunque en algunos casos el número de trabajadores fijos llega al 100% de la plantilla (Austria, Holanda o Bélgica, entre otros), mientras que en otros casos la contratación es mayoritariamente eventual, como es el caso de Croacia o Montenegro.

Tabla 2.8: Plantilla global por tipo de contrato (Datos febrero de 2015)

| PAIS | FIJOS | % | EVENTUALES | % |
|-------------------|-------|------|------------|------|
| España | 4.430 | 58% | 3.234 | 42% |
| Alemania | 19 | 83% | 4 | 17% |
| Austria | 27 | 100% | - | - |
| Bélgica | 223 | 100% | - | - |
| Bosnia | 30 | 51% | 29 | 49% |
| Bulgaria | 26 | 93% | 2 | 7% |
| Croacia | 2 | 3% | 67 | 97% |
| Francia | 153 | 86% | 24 | 14% |
| Holanda | 57 | 100% | - | - |
| Hungría | 120 | 100% | - | - |
| Luxemburgo | 31 | 100% | - | - |
| México | 207 | 99% | 2 | 1% |
| Montenegro | - | - | 22 | 100% |
| Polonia | 48 | 54% | 41 | 46% |
| Portugal | 453 | 42% | 624 | 58% |
| Rusia | 449 | 100% | - | - |
| Serbia | 123 | 61% | 80 | 39% |
| Otros* | 65 | 100% | - | - |
| TOTAL | 6.463 | 61% | 4.129 | 39% |

* Engloba la estructura de Cortefiel Comercial Servicios (Suiza, India y Hong Kong)

Fuente: elaboración propia a partir de Informe de sostenibilidad (2014)

En el global de empleados del Grupo, en febrero de 2015 el número de los que trabajan para puntos de venta situados en el extranjero ya alcanza casi el 30%. Como se desprende del gráfico, del total de 10.592 empleados, 2928 trabajan en el extranjero, lo que representa un 28% y el resto, es decir, 7664 trabajan en España, lo que representa un 78%.

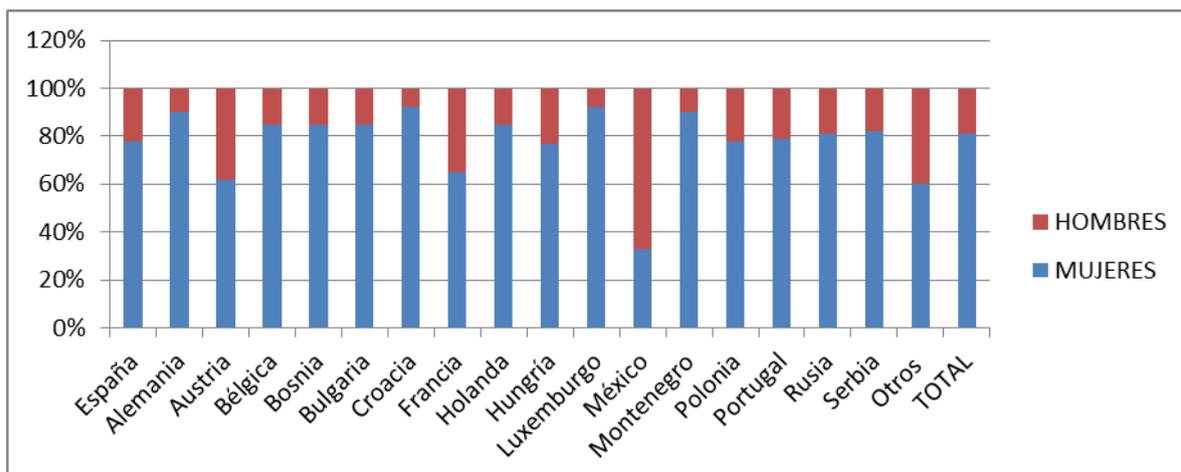
Figura 2.11: Distribución empleados entre España y el extranjero



Fuente: elaboración propia a partir de Informe de sostenibilidad (2014)

Teniendo en cuenta que el grupo Cortefiel opera en el sector de la moda, la proporción de empleadas mujeres es mucho mayor que el de empleados varones, excepto en el caso de México donde el número de empleados varones es mayoritario (de un 67%), tal y como se aprecia en el siguiente gráfico.

Figura 2.12: Distribución de empleados por sexo



Fuente: elaboración propia a partir de Informe de sostenibilidad (2014)

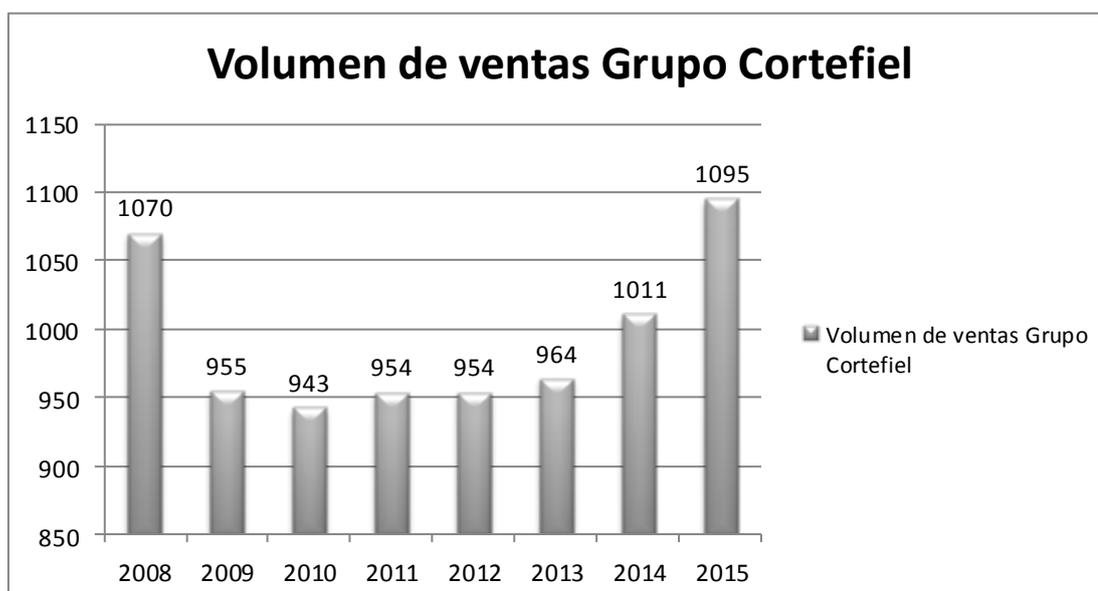
2.4.4 La internacionalización desde el punto de vista de las ventas: Ventas en el extranjero

Igual que ocurre con el empleo, el proceso internacionalizador del grupo ha ido acompañado de un incremento de las ventas y del volumen de negocio.

Así, en el año 1997 cuando el Grupo contaba con 388 puntos de venta, la facturación ascendió a 465 millones de euros. En el año 2000, el número de tiendas había ascendido hasta un total de 567 que facturaron 674 millones de euros. En el año 2004, el número de puntos de venta ya era de 863 y la facturación anual ascendió a 971 millones de euros (Informes anuales del Grupo, 2001-2004).

El siguiente gráfico refleja la evolución de la facturación del grupo en los últimos años y en él se aprecia que en el año 2008 se superó la cifra de los 1000 millones de euros de facturación, que descendió bruscamente en el año siguiente debido al impacto de la crisis económica y que no volvió a superarse hasta el año 2014, en el que la facturación alcanzó los 1011 millones de euros.

Figura 2.13: Ventas grupo Cortefiel



Fuente: Dossier de prensa del Grupo Cortefiel (2010-2016)

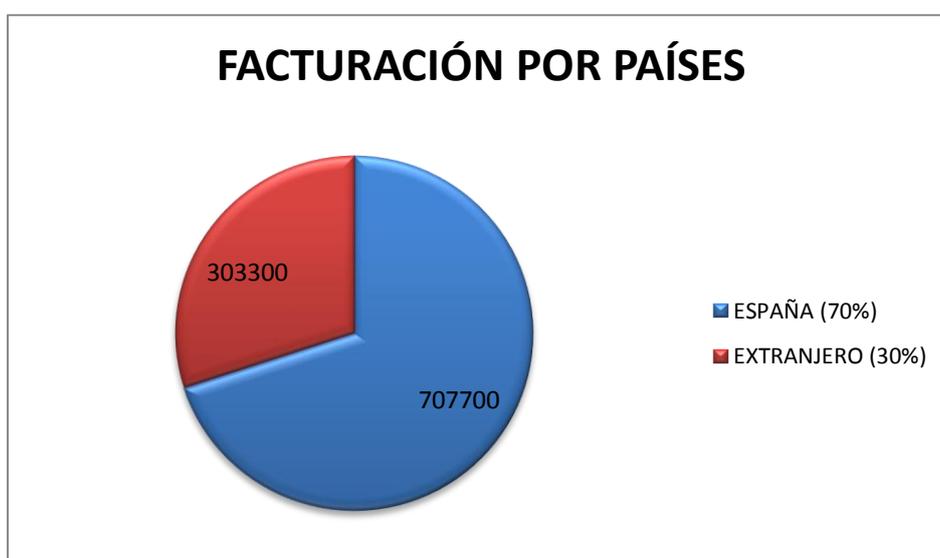
En el ejercicio cerrado en febrero de 2010, la facturación de la marca Cortefiel ascendió a un total de 359 millones de euros, representando un 37% del total de la facturación del Grupo con 318 puntos de venta de gestión propia y 42 franquicias.

Por su parte, Springfield facturó un total de 377 millones de euros, es decir, un 39% del total; Women´Secret tuvo una facturación de 176 millones de euros, es decir, el 18% del total. El resto, hasta 955 millones de euros, correspondió a las cadenas Pedro del Hierro y Fifty Factory (Dossier de prensa del grupo, 2010).

Según los datos que publican las últimas cuentas oficiales del Grupo, correspondientes al ejercicio cerrado en febrero de 2015 (las cuentas del ejercicio cerrado a febrero de 2016 no han sido aún objeto de aprobación estando convocada junta de accionistas de la sociedad a tal efecto para el el próximo 23 de julio), los ingresos por cadenas son los siguientes: Cortefiel 325 millones de euros, lo que representa un 32% del total; Springfield 428 millones de euros, es decir, el 42% del total; Women´Secret 208 millones de euros, un 21% del total y el resto del grupo 49 millones de euros que representan un 5% del total de la cifra de negocio (Informe de sostenibilidad del grupo, 2014).

Por lo que se refiere a la distribución de la facturación entre España y el extranjero, los datos proporcionados por la empresa en el ejercicio cerrado a febrero de 2015 reflejan que las ventas en el extranjero ascendían a un 30% del total, tal y como se desprende de la figura siguiente.

Figura 2.14: Distribución facturación España y el extranjero (datos en mill.€)



Fuente: elaboración propia a partir de Informe de sostenibilidad (2014)

En todo caso, la empresa sigue manteniendo como objetivos prioritarios la mejora de las ventas comparables para el mejor aprovechamiento de la superficie comercial, el fortalecimiento del proceso de internacionalización y del negocio online, la protección y aumento de la cuota de mercado de las diferentes cadenas y la optimización y control de las inversiones y gastos. En el plano de la internacionalización, sigue apostando por la búsqueda de nuevas oportunidades de acuerdos de franquicia y por el reforzamiento de los acuerdos de franquicia ya existentes.

Conclusiones

El proceso de internacionalización de Cortefiel puede dividirse en tres etapas más o menos diferenciadas:

Una primera etapa que abarcaría desde los años 60 hasta 1987. Si la empresa se crea en el último tercio del siglo XIX, es a partir de la creación de la marca Cortefiel en los años cuarenta del siglo XX cuando inicia su expansión a nivel nacional y en los años sesenta cuando comienza a tener contacto con el extranjero. Pero se trata sólo de un contacto a nivel de exportación directa. La empresa diseña y fabrica las prendas de ropa y destina una pequeña parte de su producción a la exportación. Además, se trata de una exportación centrada puntualmente en el mercado norteamericano y canalizada a través de otras cadenas de moda. Tiene un cierto éxito pero no da el salto a la exportación generalizada hacia otros países.

La segunda etapa podría situarse entre los años 1987 y 2000. En el año 1987 abre su primera tienda propia de ropa de la cadena Milano en Burdeos y desde entonces dirige su proyecto de expansión hacia otros países, en general europeos. La empresa abarca todo el proceso desde el diseño y la fabricación hasta la venta. Para ello abre nuevas fábricas de ropa y prefiere mantener la gestión propia de sus puntos de venta, lo cual implica grandes esfuerzos inversores. Para llevarlos a cabo, realiza acuerdos de joint venture con otras cadenas comerciales europeas como Douglas o Werdin.

La tercera etapa comenzaría en torno al año 2000 y abarcaría hasta la fecha actual, pasando por el cambio accionarial del año 2005. El proceso internacionalizador continúa pero va cambiando de signo de forma gradual. La empresa sigue prefiriendo gestionar sus propios puntos de venta sobre todo en Europa y, en general, en los mercados más conocidos y más estables. Por el contrario, prefiere minimizar riesgos en mercados desconocidos o menos estables recurriendo al instrumento de la franquicia. Además, va abandonando poco a poco la fabricación de ropa, lo cual

implica establecer una adecuada red de proveedores y sistemas eficaces de logística de proveedores.

A la hora de determinar si este proceso internacionalizador del Grupo se ha ajustado a alguno de los modelos teóricos que se analizaron en la primera parte del trabajo, se puede decir que, al menos en la segunda de las etapas del proceso de internacionalización que hemos mencionado, el proceso encaja dentro del modelo Uppsala. El modelo de Uppsala explica los fenómenos de internacionalización de las empresas como procesos secuenciales en los que el motor es la acumulación de conocimientos acerca de los mercados a los que se va accediendo; la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado. La segunda de las etapas del proceso internacionalizador de Cortefiel se ajusta sin duda a este modelo y muy especialmente en el continente europeo. La empresa accede a nuevos mercados en los que invierte cada vez más recursos a medida que los va conociendo. Entre los años ochenta y los primeros años de este siglo Cortefiel crea puntos de venta que gestiona de forma directa, adquiere inmuebles, contrata personal, crea puntos de fabricación, en definitiva, invierte y destina recursos en el extranjero a medida que va conociendo los mercados. Aunque como ya se indicó antes, esta estrategia se ciñó casi en exclusiva al mercado europeo o a mercados relativamente cercanos y estables. La tercera de las etapas que se han descrito se aparta en cierta medida del modelo de Uppsala, al menos en lo que se refiere a la creación de su red de franquicias. Por la propia naturaleza del contrato de franquicia, el esfuerzo inversor de la marca franquiciadora es mucho menor y el riesgo que asume es escaso. Es el franquiciado quien invierte y quien aporta el conocimiento del mercado. La empresa no busca ya adquirir nuevos conocimientos sobre el mercado en el que se instala sino que opta por contratar a quien ya los tiene. El esfuerzo inversor se desplaza hacia el franquiciado.

Finalmente señalar que el Grupo Cortefiel muestra un gran vigor y fuerza en lo que se refiere a su proceso de expansión internacional a lo largo y ancho del mundo, estando cada vez más presente en los distintos países y continentes del planeta y de manera muy especial este crecimiento internacional se ha asentado fundamentalmente en Europa y América (donde ha triplicado el número de tiendas en el período 2009-2015).

Bibliografía

- Bajo, O.(1996).Teorías del comercio internacional: una panorámica. *Ekonomiaz*, (36), 12-27.
- Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC.
- Canals, C. (2006). *Offshoring y deslocalización: nuevas tendencias de la economía internacional* (Documentos de economía “la Caixa”, nº 3). Recuperado de http://www.caixabankresearch.com/documents/10180/51459/de03_esp.pdf/a64e521f-789d-4e3e-96f1-49e1f7326d09
- Cancino, C. (2010). *Fundamentos y características de las empresas de rápida internacionalización* (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid). Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/4153>
- Cardozo, P.P., Chavarro, A., y Ramírez, C.A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Cristóbal, G. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. Madrid: ESIC.
- De Matías, D. (2015). ¿Debe ser revisado el paradigma ecléctico ante las nuevas reformas de hacer negocios internacionales?. *Boletín Económico de ICE*, 3060, 39-50.
- Díaz, R. (2003). Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa: una aproximación. *Revista Galega de Economía*, 12(1), 1-12.
- Galán, J.I., y Sánchez, M.J. (2004). Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización. *Cuadernos de Economía y dirección de Empresa*, (19), 141-176.

Galán, J.I. (2014). *Diseño organizativo*. Madrid: Ediciones Paraninfo

Grupo Cortefiel. (2001). *Informe anual del Grupo Cortefiel*. Recuperado de <http://www.aloj.us.es/contafin/materi/cuentas/web/cortef01.pdf>

Grupo Cortefiel. (2004). *Informe anual del Grupo Cortefiel*. Recuperado de <http://myslide.es/documents/grupo-cortefiel-memoria-2004-esp.html>

Grupo Cortefiel. (2010). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0000/1575/Dossier_Cortefiel_JULIO_2010.pdf

Grupo Cortefiel. (2011). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0000/7925/Dossier_Prensa_GrCortefiel_ES_111011.pdf

Grupo Cortefiel. (2012). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0000/9954/dossier_prensa_grcortefiel_17_09_12.pdf

Grupo Cortefiel. (2013). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/1869/DossierPrensa_151013_ES.pdf

Grupo Cortefiel. (2014). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/2416/GrCortefiel_Dossier_Prensa_07_04_14.pdf

Grupo Cortefiel (2014). *Informe de Sostenibilidad del Grupo Cortefiel*. Recuperado de <http://www.memoriaaudiovisualgrupocortefiel.com/>

Grupo Cortefiel. (2015). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/5652/GrupoCortefiel_Dossier_Prensa_2015_2.pdf

- Grupo Cortefiel. (2016). *Dossier de Prensa del Grupo Cortefiel*. Recuperado de http://www.grupocortefiel.com/files/assets/0001/6625/GrupoCortefiel_Press_Dossier_2016_06_ES.pdf
- López, M.J., Morán, M., y Seco, M. (2013). Financiación de la internacionalización. En Arteaga, J. (Eds.), *Manual de internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp.321-380). Madrid: ICEX Ceco.
- Martínez, C. (1997). *Causas de la internacionalización de las empresas* (Tesis Doctoral, Universidad de Alicante). Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/3710/1/Mart%C3%ADnez%20Mora,%20Carmen.pdf>
- Mata, G., Arteaga, J., y Martín, I. (2013). La estrategia de internacionalización y la empresa. En Arteaga, J. (Eds.), *Manual de internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp. 97-180). Madrid: ICEX Ceco.
- Morros, L., Roca, J.L., y Velasco, N. (2013). Aspectos jurídicos de la internacionalización. En Arteaga, J. (Eds.), *Manual de internacionalización. Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización* (pp.485-570). Madrid: ICEX Ceco.
- Munuera, J.L., y Rodríguez, A.I. (2000). *Estrategias de Marketing para un crecimiento rentable. Casos prácticos*. Madrid: ESIC.
- Ortega, A. y Espinosa, J.L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. Madrid: ESIC.
- Otero, M.A. (2008). *Internacionalización. Cómo iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional*. A Coruña: Business Pocket, Netbiblo.
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C. y Benito-Osorio, D., (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/31217>

Sigala, L. y Mirabal, A. (2011). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium*, (2)6, 61-80.

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73.

Villarreal, O. (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa: un estudio de casos de multinacionales vascas*. (Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco). Recuperado de https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_1.pdf