

Modaes

Empresa

Aspiracional pero accesible: la jugada de Grupo Cortefiel para huir de la guerra del 'fast fashion'

Bajo la dirección de Jaume Miquel, la tercera mayor compañía española de distribución de moda se sumerge en un reposicionamiento de sus cadenas y en una transformación de sus procesos para ganar rentabilidad en pleno proceso de venta.

Pilar Riaño
10 may 2017 - 04:55



Si en la parte alta de la pirámide está el lujo y en la baja el *fast fashion*, ¿por qué no colocarse en el centro y convertirse en marcas aspiracionales? Eso es en lo que está pensando **Grupo Cortefiel**, tercera mayor compañía española de distribución de moda por volumen de negocio. La empresa, controlada por los fondos **CVC**, **Pai** y **Permira**, ha iniciado una estrategia “a largo plazo” para ocupar la parte alta del *mass market*, un segmento que, según su consejero delegado, **Jaume Miquel**, “está vacío”. En este movimiento a cinco años, el grupo pretende ganar rentabilidad duplicando su

1/5

<https://www.modaes.com/empresa/aspiracional-pero-accesible-la-jugada-de-grupo-cortefiel-para-huir-de-la-guerra-del-fast-fashion>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes (www.modaes.com), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

Modaes

resultado bruto de explotación (ebitda), mientras sus accionistas buscan una salida a la inversión que realizaron en 2005.

Jaume Miquel tomó las riendas de **Grupo Cortefiel** el pasado agosto. Lo hizo después de haber demostrado que un “reposicionamiento calmado” es posible en la niña bonita de la compañía, **Women’ssecret**. Primero fue colocado al frente de la cadena **Cortefiel** en sustitución de **Ramón Gago** y, poco después, como consejero delegado del grupo relevando a **Berta Escudero**. Pese a que los resultados del ejercicio 2016 dejan ver la herencia y los efectos del cambio de rumbo (que ha supuesto una reestructuración de la red de tiendas), según las cifras aportadas por la compañía los números acompañan ya en los primeros meses del ejercicio 2017.

De los tres mayores grupos españoles de distribución de moda, **Grupo Cortefiel** es el único que no está focalizado en el público joven y en el *fast fashion*. De hecho, todas sus cadenas se dirigen a un público que ronda los 30 años, si bien la horquilla de **Springfield** empieza antes y la de **Cortefiel** termina más arriba. Pero no siempre ha sido así: en 2015, **Cortefiel** intentó rejuvenecerse a golpe de *fast fashion*. “Si haces un cambio radical y no tienes tiempo, tienes el riesgo de perder el cliente viejo y no llegar a uno nuevo”, señala Miquel.

“En los países no emergentes, el futuro es más de valor que de volumen; el concepto de moda que perdura cobrará más importancia”, sostiene Miquel

Cortefiel abortó el reposicionamiento y, de la mano de Miquel, ha regresado a su cliente tradicional, hombre y mujeres de 45 a 55 años, si bien está añadiendo “más moda, que es lo que nos pedían”. Con **Cortefiel**, Miquel quiere repetir el movimiento que ya realizó con **Women’ssecret**: un reposicionamiento lento (un “*soft landing*”, como él mismo dice) para colocarse como una cadena “aspiracional pero accesible”.

Este posicionamiento podría compararse con el de algunos gigantes de la gran distribución de moda en Estados Unidos. Así, en moda íntima el espejo de **Grupo Cortefiel** podría ser **Victoria’s Secret**, un grupo de gran distribución de moda íntima con una imagen forjada a golpe de publicidad. Para **Cortefiel**, una referencia podría ser **JCrew**, mientras para **Springfield** podría ser **Tommy Hilfiger**.

“En los países no emergentes, el futuro es más de valor que de volumen –afirma

Modaes

Miquel-; el concepto de moda que perdura cobrará más importancia”. Según el consejero delegado de **Grupo Cortefiel**, este posicionamiento permite, además, “reducir el riesgo de la volatilidad de la moda”.

“Tenemos la voluntad de ser aspiracionales, de ser especialistas en diferentes segmentos”, sostiene Miquel. Con este salto hacia arriba, la compañía busca elevar su margen y, según asegura su consejero delegado, no implicará un aumento de precios. “Buscamos una venta más sana, sin descuentos, con mucha menos agresividad promocional”, asegura.

Mientras Victoria’s Secret es el espejo de Women’s secret, el de Cortefiel podría ser JCrew y el de Springfield, Tommy Hilfiger, grupos con volumen pero posicionamiento alto

Con una mayor inversión en publicidad y márketing, el reposicionamiento del grupo (especialmente de la cadena **Cortefiel**) será uno de los elementos clave del nuevo **Grupo Cortefiel**. Pero no el único. Desde que Miquel tomó las riendas se ha implementado en la estructura un nuevo sistema de operaciones en busca de mayor eficiencia. “El grupo tiene capacidad de generar eficiencias de gestión y ya está haciendo”, señala.

“Nuestra gestión se rige hoy por criterios de eficiencia y de recursos”, asegura Miquel, que añade que se están empezando a tomar decisiones rompiendo con movimientos tradicionales. En este ámbito se enmarca, por ejemplo, la reestructuración de la red comercial que ha llevado a cabo **Cortefiel**, prescindiendo de *macrotiendas* para concentrarse en “clusters de establecimientos rentables” de entre 600 metros y 900 metros cuadrados. Este movimiento ha sido el causante de las pérdidas netas de 24 millones de euros registradas en el ejercicio 2016.

Modaes



Proceso de venta y resultados

“Vamos a dotar a esta compañía de un modelo y una estrategia rentable y sostenible a largo plazo”, asegura Miquel, consciente de que los fondos propietarios de **Grupo Cortefiel** exploran su salida. “Mi objetivo es que el grupo sea rentable, del proceso se ocupan los accionistas; la empresa tiene valor y la estrategia actual es la acertada”, sostiene.

De hecho, la fecha marcada en el calendario para una operación corporativa es marzo de 2018, cuando vence la deuda originada por la compra de la compañía a través de un *leveraged buyout* (compra apalancada).

Mañana, jueves, los propietarios del grupo español de distribución de moda se reunirán con la banca acreedora y otros tenedores de la deuda del grupo con motivo de la presentación de resultados de 2016, cerrados el pasado 28 de febrero. **CVC**, **Pai** y **Permira** se encontrarán con la banca mientras **Goldman Sachs** ultima el inicio formal del proceso de venta.

Goldman Sachs habría realizado ya acercamientos informales con potenciales compradores. Según *Reuters*, de no encontrarse comprador para el grupo por un importe de entre 750 millones de euros y 1.000 millones de euros, **CVC**, **Pai** y **Permira** podrían explorar ceder su control a sus prestamistas, titulares de la deuda del grupo.

Los fondos se han marcado como fecha límite para una operación corporativa marzo de 2018, cuando

Modaes

vence la deuda del grupo

Grupo Cortefiel finalizó el ejercicio 2016 con unas ventas de 1.129,4 millones de euros, lo que supuso un incremento del 3,12% respecto al ejercicio anterior. En 2014, la empresa inició la recuperación de sus ventas, que se habían visto lastradas por el efecto de la crisis económica en España (país del que depende principalmente **Cortefiel**) y que llegaron a caer por debajo de los mil millones.

El resultado bruto de explotación (ebitda) recurrente de la empresa se situó en 2016 en 114,7 millones de euros, un 6,7% más que en 2015. Sin embargo, la compañía anotó pérdidas netas por valor de 24 millones de euros (frente a los seis millones perdidos en 2015) como consecuencia de la reestructuración llevada a cabo.

De octubre de 2016 a marzo de 2017, los primeros meses con la nueva estrategia implementada, las ventas de la compañía han crecido un 3,8% y en ebitda recurrente se ha elevado un 51,1%.

En los últimos meses, la compañía ha renovado todo su equipo directivo y ha emprendido una nueva estrategia de posicionamiento para su marca principal, **Cortefiel**. En agosto de 2016, la empresa nombró a **Jaume Miquel** nuevo consejero delegado, que desde entonces ha formado un grupo de ejecutivos de confianza.

El comité de dirección de la compañía está formado por **Miquel** (que relevó a **Berta Escudero**), **Eva Romeo** (ascendida a directora de **Women'secret**), **Manel Jiménez** (director de *supply chain*), **Manuel Serrano** (director general financiero desde septiembre de 2016, cargo que tomó de Marcos Gómez), **Luis González** (director general de **Springfield**), **Antonis Kyprianou** (director general de franquicias), **Marie Castellvi-Dépée** (directora general de **Cortefiel** desde el pasado febrero), **Raúl Ramírez** (al frente de **Fifty Factory** desde febrero) y Ramón Amorós, que se incorporó en abril como nuevo responsable de recursos humanos.