

Avance de resultados 2002- 2003



Escenario macroeconómico en España

	2000	2001	Previsión 2002	Real 2002	Prev. 2003
PIB	4,1	2,8	1,7	2,0	2,4
IPC	4,0	2,7	3,0	4,0	3,2
CONSUMO PRIVADO	4,0	2,7	1,8	1,7	2,2
DEMANDA NACIONAL	4,2	2,8	2,3	1,9	2,3

Fuente: Ministerio de Economía e INE

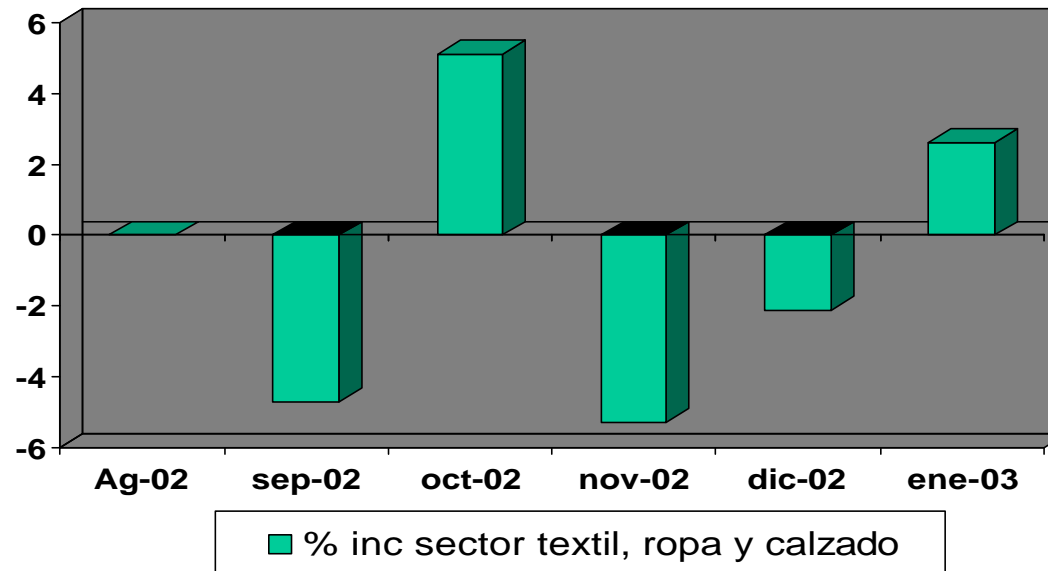
Continúa la ralentización de la economía con desaceleración del consumo privado.

Las estimaciones para la economía española, sitúan nuestro crecimiento por encima de la media europea.

Las ventas del comercio al por menor presentaban una evolución positiva a diciembre 2002, +2.6% frente al incremento del + 6.2% registrado en 2001.

.

Evolución del sector retail en la Eurozona



Al mes de enero de 2003, el volumen de ventas del sector retail ascendía un 2,7% y en textil, ropa y calzado registró un crecimiento del 2,6% sobre el año anterior.

Fuente: eurostat



Principales cifras

Balance

RESUMEN DEL BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO A 28 DE FEBRERO DE 2003

	2002	2001	% Inc		2002	2001	% Inc
ACTIVO				PASIVO			
Inmovilizado neto	283,849	263,970	7,53	Fondos propios	298,106	293,970	1,41
Fondo de comercio	16,051	18,978	-15,42	Minoritarios, Dif.neg consol y provisiones	7,582	10,308	-26,45
Gastos a distribuir	0,387	0,383	1,04	Deuda a largo plazo	111,253	81,940	35,77
Existencias	263,104	237,409	10,82	Total pasivo a largo plazo	416,941	386,218	7,95
Deudores	61,284	57,671	6,26	Deuda financiera a corto plazo	21,286	27,012	-21,20
Inversiones financ.Temp y tesorería	11,560	5,760	100,69	Acreedores comerciales y no comerciales y prov.	201,358	172,527	16,71
Periodificaciones	3,350	1,586	111,22	Total pasivo a corto plazo	222,644	199,539	11,58
Total activo circulante	339,298	302,426	12,19	TOTAL PASIVO	639,585	585,757	9,19
TOTAL ACTIVO	639,585	585,757	9,19				

Cifras en millones de euros

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA A 28 DE FEBRERO DE 2002

Millones de Euros	2002/03	% S/VTAS	2001/02	% S/VTAS	Incto%
VENTAS	845,97	100%	795,05	100%	6,40
Coste de ventas	-410,18		-387,48		5,86
MARGEN BRUTO	435,79	51,51%	407,57	51,26%	6,92
Gastos operativos	-282,43		-259,98		8,64
Result. Operativo	153,36	18,13%	147,59	18,56%	3,91
Gtos E. comercial	-29,86		-26,91		10,96
Gtos. E. distribución	-18,42		-14,23		29,44
Gtos. E. central	-20,18		-18,88		6,89
Total. Gtos Estructura	-68,46	8,09%	-60,02	7,55%	14,06
Total Gastos	-350,89	41,48%	-320,00	40,25%	9,65
EBITDA	84,90	10,04%	87,57	11,01%	-3,04
Amortizaciones y prov.	-40,43		-35,43		14,11
EBIT	44,48	5,26%	52,14	6,56%	-14,70
Rdos. Financieros	-5,05		-5,42		
Pta en equivalencia	-3,52		-3,79		
Fdo.Comercio cons.	-2,84		-2,87		
Extraordinarios	-7,35		-2,78		
BAT	25,72	3,04%	37,28	4,69%	-31,02
Impuestos	-5,38		-8,95		
Minoritarios	0,14		0,85		
Beneficio neto	20,48	2,42%	29,18	3,67%	-29,83

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA A 28 DE FEBRERO DE 2002

semestres aislados

Millones de Euros

	1erS01	% S/VTAS	2ºS01	% S/VTAS	2001	% S/VTAS	1er S02	% S/VTAS	2ºS02	% S/VTAS	2002	% S/VTAS
VENTAS	351,95	100%	443,10	100%	795,05	100%	364,80	100%	481,17	100%	845,97	100%
Coste de ventas	-165,35		-222,13		-387,48		-174,98		-235,19		-410,18	
MARGEN BRUTO	186,60	53,02%	220,97	49,87%	407,57	51,26%	189,82	52,03%	245,98	51,12%	435,79	51,51%
Gastos operativos	-122,50		-137,48		-259,98		-133,43		-149,01		-282,43	
Result. Operativo	64,10	18,21%	83,49	18,84%	147,59	18,56%	56,39	15,46%	96,97	20,15%	153,36	18,13%
Gtos E. comercial	-11,26		-15,65		-26,91		-12,13		-17,73		-29,86	
Gtos. E. distribución	-4,93		-9,30		-14,23		-7,44		-10,98		-18,42	
Gtos. E. central	-6,68		-12,20		-18,88		-8,06		-12,13		-20,18	
Total. Gtos Estructura	-22,87	-6,50%	-37,15	-8,38%	-60,02	-7,55%	-27,62	-7,57%	-40,84	-8,49%	-68,46	-8,09%
Total Gastos	-145,37	41,30%	-174,63	39,41%	-320,00	40,25%	-161,04	44,15%	-189,85	39,46%	-350,89	41,48%
EBITDA	41,24	11,72%	46,34	10,46%	87,57	11,01%	28,78	7,89%	56,13	11,67%	84,90	10,04%
Amortizaciones y prov.	-17,58		-17,85		-35,43		-19,64		-20,79		-40,43	
EBIT	23,66	6,72%	28,49	6,43%	52,14	6,56%	9,14	2,51%	35,34	7,34%	44,48	5,26%
Rdos. Financieros	-2,87		-2,55		-5,42		-2,58		-2,47		-5,05	
Impacto participadas	-3,19		-3,47		-6,66		-6,58		0,22		-6,36	
Extraordinarios	-0,60		-2,18		-2,78		-2,54		-4,81		-7,35	
BAT	17,01	4,83%	20,29	4,58%	37,28	4,69%	-2,56	-0,70%	28,28	5,88%	25,72	3,04%
Impuestos	-4,08		-4,87		-8,95		2,20		-7,58		-5,38	
Minoritarios	0,28		0,57		0,85		0,76		-0,62		0,14	
Beneficio neto	13,20	3,75%	15,99	3,61%	29,18	3,67%	0,39	0,11%	20,08	4,17%	20,48	2,42%

CUENTA DE RESULTADOS CONSOLIDADA A 28 DE FEBRERO DE 2002

trimestres aislados

Millones de Euros

	1Q02	% SVTAS	1Q01	% SVTAS	Incto%	2Q02	% SVTAS	2Q01	% SVTAS		3Q02	% SVTAS	3Q01	% SVTAS		4Q02	% SVTAS	4Q01	% SVTAS	
VENTAS	168,56	100%	160,53	100%	5,00	196,24	100%	191,42	100%	2,52	205,16	100%	181,66	100%	12,93	276,01	100%	261,44	100%	5,58
Coste de ventas	-82,00		-76,19		7,63	-92,98		-89,16		4,29	-90,35		-80,19		12,66	-144,85		-141,94		2,05
MARGEN BRUTO	86,56	52,54%	84,34	51,70%	2,64	103,26	52,62%	102,26	53,42%	0,97	114,81	55,96%	101,47	55,86%	13,15	131,16	47,52%	119,50	45,71%	9,76
Gastos operativos	-55,17		-50,72		8,77	-78,26		-71,78		9,03	-72,26		-63,43		13,91	-76,75		-74,05		3,64
Result. Operativo	31,39	20,95%	33,62	23,21%	-6,62	25,00	12,74%	30,49	15,93%	-17,99	42,56	20,74%	38,04	20,94%	11,88	54,41	19,71%	45,45	17,38%	19,73
Gtos E. comercial	-5,78		-5,07		14,02	-6,35		-6,19		2,50	-6,87		-5,80		18,36	-10,87		-9,85		10,35
Gtos. E. distribución	-4,03		-2,65		51,96	-3,41		-2,28		49,61	-5,62		-4,13		35,87	-5,37		-5,17		3,86
Gtos. E. central	-3,56		-3,81		-6,54	-4,49		-2,87		56,59	-5,64		-5,69		-0,82	-6,48		-6,51		-0,43
Total. Gtos Estructura	-13,37	7,18%	-11,53	7,51%	15,95	-14,25	7,26%	-11,34	5,92%	25,66	-18,13	8,84%	-15,62	8,60%	16,01	-22,72	8,23%	-21,53	8,23%	5,53
Total Gastos	-68,54	38,78%	-62,25	36,00%	10,10	-92,51	47,14%	-83,12	43,42%	11,29	-90,38	44,05%	-79,06	43,52%	14,32	-99,47	36,04%	-95,58	36,56%	4,07
EBITDA	18,02	13,76%	22,09	15,70%	-18,41	10,75	5,48%	19,15	10,00%	-43,84	24,43	11,91%	22,41	12,34%	9,00	31,70	11,48%	23,92	9,15%	32,51
Amortizaciones y prov	-9,98		-7,60		31,32	-9,66		-9,98		-3,25	-11,85		-9,92		19,48	-8,94		-7,93		12,73
EBIT	8,04	9,02%	14,49	10,52%	-44,49	1,10	0,56%	9,17	4,79%	-88,05	12,58	6,13%	12,50	6,88%	0,69	22,76	8,24%	15,99	6,12%	42,32
Rdos. Financieros	-1,27		-1,45		-12,41	-1,31		-1,42		-7,69	-1,45		-1,24		16,73	-1,02		-1,31		-22,16
Impacto participadas	-5,91		-1,14		418,42	-0,67		-2,04		-67,17	-0,71		-1,56		-54,67	0,93		-1,91		-148,59
Extraordinarios	-1,56		-0,55		183,64	-0,98		-0,04		2.075,56	2,36		-0,88		-366,67	-7,17		-1,30		450,59
BAT	-0,70	7,07%	11,35	8,60%	-106,13	-1,86	-0,95%	5,66	2,96%	-132,92	12,78	6,23%	8,80	4,85%	45,12	15,50	5,62%	11,47	4,39%	35,17
Impuestos	3,07		-2,50		-222,80	-0,88		-1,58		-44,69	-2,70		-2,113		27,91	-4,87		-2,75		76,89
Minoritarios	0,10		-0,02		-600,00	0,66		0,30		121,62	-0,11		-0,04		154,78	-0,51		0,62		-182,85
Beneficio neto	2,47	5,50%	8,83	6,77%	-71,98	-2,08	-1,06%	4,37	2,28%	-147,61	9,97	4,86%	6,65	3,66%	49,90	10,12	3,67%	9,33	3,57%	8,46

Millones de euros

Comentarios a la cuenta de resultados

- Distinto comportamiento en el 2º semestre
 - Cambio en el management Cortefiel
 - Actualización del concepto.
 - Cortefiel 1S02: - 3% LFL versus 2S02: +10%
 - Positiva evolución en el resto de formatos
 - Springfield 1S02: - 3% LFL vs 2S02: + 2%
 - W'Secret 1S02: - 5% LFL vs 2S02: + 4%
 - Total Grupo 1S02: - 2% LFL vs 2S02: +5%
 - Basada fundamentalmente en España:
 - 1S02: -2% LFL vs 2S02: +8%
 - Mejora de la evolución de ingresos totales en el segundo semestre.
 - 1S02: +3,5 vs 2S02: +9%

Comentarios a la cuenta de resultados

- Distinto comportamiento Internacional vs Península
 - Empeoramiento del entorno especialmente Alemania.
 - Cambios en los equipos gestores.
 - Cambios estructurales en la forma de comprar y planificar.
 - Fortaleza del margen en Península restado por márgenes en Internacional.
- Reestructuración **terminada** en plataforma comercial y logística.
 - Los incrementos registrados en gastos de estructuras comienzan a descender.
 - Estructura comercial.
 - Estructura de distribución.
 - Los ratios de gastos sobre ventas descenderán absorbidos por la maduración de la superficie.

Comentarios a la cuenta de resultados

- Fuertes saneamientos extraordinarios fundamentalmente en el 4º trimestre: 

- Impacto cierre Vía Plus, -3,8Mn de euros (vs -5,3 millones de provisión dotada en el 1er trimestre).
- Vía pérdidas extraordinarias, -7.4 Millones de euros:
 - 1,8 millones resultado cierre de tiendas
 - 2,6 millones provisiones D. Algodón(fin JV agosto 2003)
 - 1 millón por provisión actas fiscales
 - 2 millones indemnizaciones despidos.

Resultados del negocio internacional

La difícil situación que atraviesan los mercados de Europa continental, especialmente Alemania, ha restado de modo importante a la fuerte recuperación experimentada por el Grupo en el mercado doméstico

Incluimos a continuación la evolución de los márgenes del negocio extranjero durante el ejercicio fiscal comparados con el año anterior sin tener en cuenta los costes indirectos asignados.

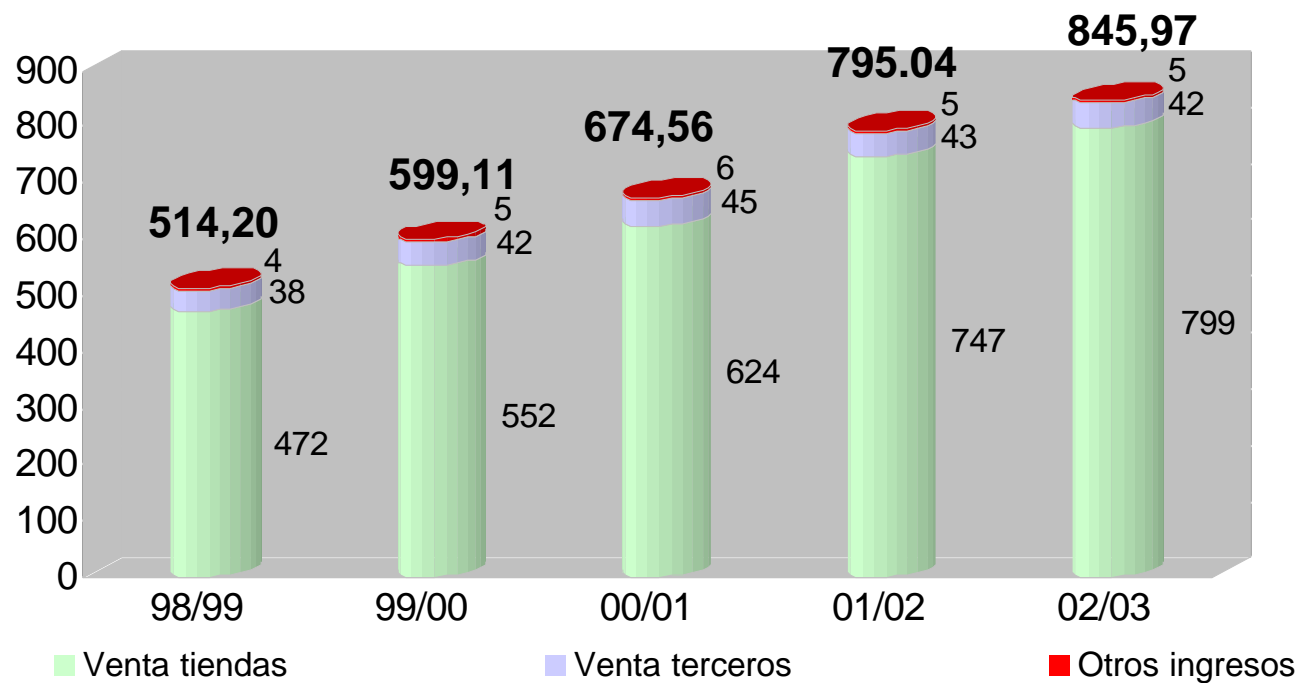
(Miles de Euros)	Ej. 02	% venta	Ej. 01	% venta
MR.BRUTO	113.491	48,6%	113.819	49,5%
Rdo Operativo antes amort.	13.802	5,9%	23.251	10,1%
Amortizaciones	15.078	6,5%	12.397	5,4%
Rdo Operativo .	-1.275	-0,5%	10.854	4,7%

En el mercado doméstico el resultado operativo crecería al 14%.



Ventas

EVOLUCIÓN INGRESOS FISCALES POR PARTIDAS *Millones de Euros*

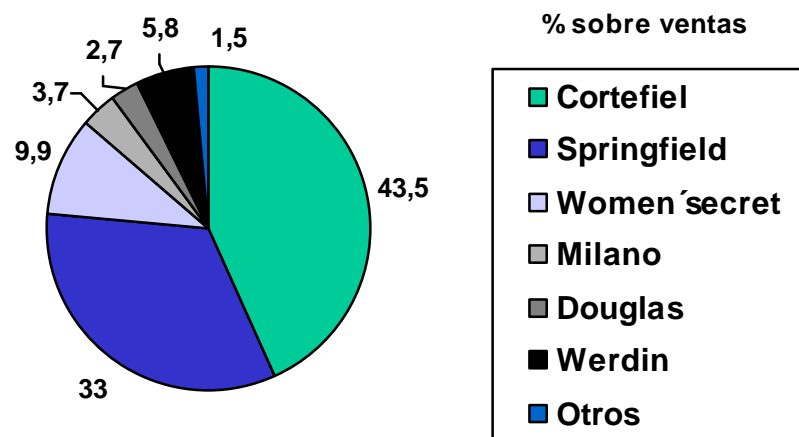


VENTAS EN TIENDAS GESTIÓN PROPIA

	2002	2001	% Incto
Cortefiel	347,05	315,30	10,07
Springfield	263,24	245,60	7,18
Milano	29,70	29,82	-0,41
Women'secret	79,07	61,45	28,67
Douglas	21,59	15,78	36,81
Werdin (*)	46,28	67,59	-31,53
Otros	11,58	11,37	1,83
Total	798,50	746,91	6,91

Cifras en millones de euros

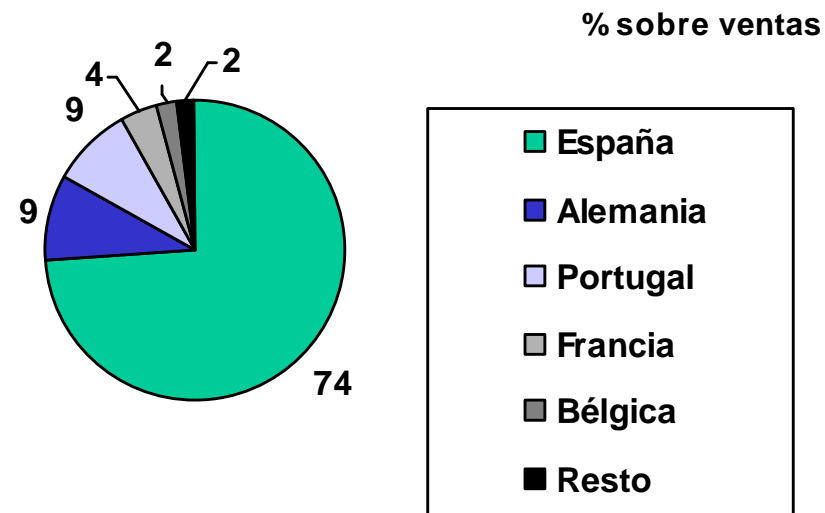
(*) La incorporación de Werdin en enero de 2001 supuso un ejercicio de 14 meses para la cadena. Los 9 millones de euros de ventas correspondientes a enero y febrero 2001 y que quedaban fuera del ejercicio fiscal del Grupo que comienza en marzo se incorporaron en el 4º trimestre de 2001.



VENTAS EN TIENDAS GESTIÓN PROPIA POR PAÍSES

País	2002	2001	Incto %
España	589,12	525,70	12,06
Francia	35,41	37,20	-4,82
Alemania	72,35	89,97	-19,58
Portugal	69,42	67,84	2,33
Bélgica	19,97	16,42	21,61
Resto	12,24	9,78	25,19
Total	798,50	746,91	6,91

Cifras en millones de euros



EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS COMPARABLES

EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS COMPARABLES POR TRIMESTRES EN %

	1T01	2T01	3T01	4T01	2001	1T02	2T02	3T02	4T02	2002
Cortefiel	2	-3	-10	-5	-5	-6	1	17	5	4
Springfield	2	0	2	-2	0	-2	-3	0	3	0
Milano	5	5	-3	-7	-1	-4	-4	-2	-2	-3
Women's	4	3	14	4	6	-2	-7	3	5	0
Douglas	11	11	5	8	9	14	14	17	10	13
Werdin	7	2	5	4	4	5	-5	-7	-14	-5
Total	3	0	-3	-3	-1	-3	-2	7	3	2

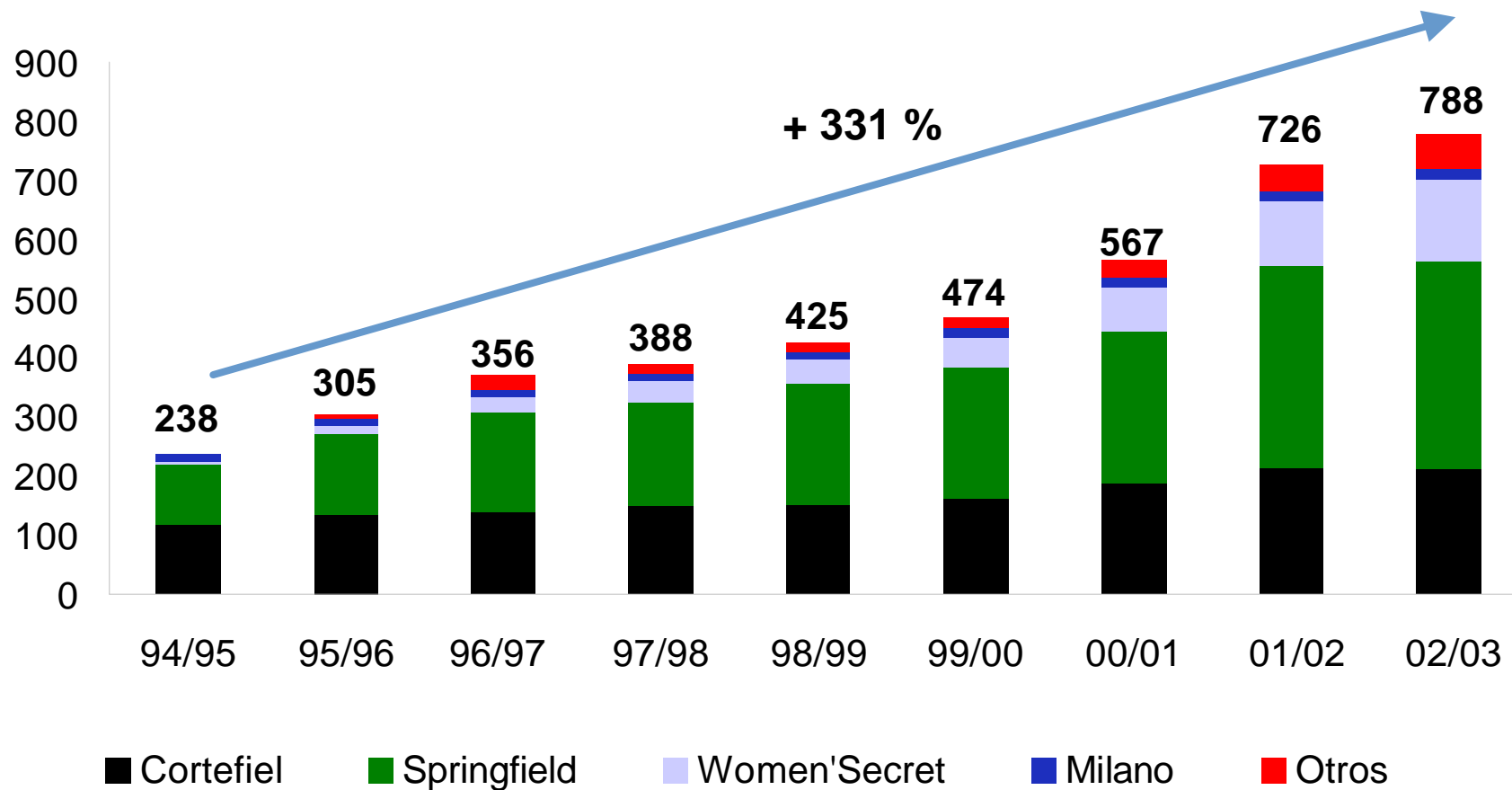
EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS COMPARABLES POR SEMESTRES EN %

	1S01	2S01	1S02	2S02
Cortefiel	0	-7	-3	10
Springfield	1	-1	-3	2
Milano	5	-5	-4	-2
Women's	3	7	-5	4
Douglas	11	7	14	13
Werdin	5	4	0	-10
Total	1	-3	-2	5



Tiendas

Número de tiendas*



(*) no incluye córners ni franquicias.
 Su inclusión implica alcanzar **882 puntos de venta**.

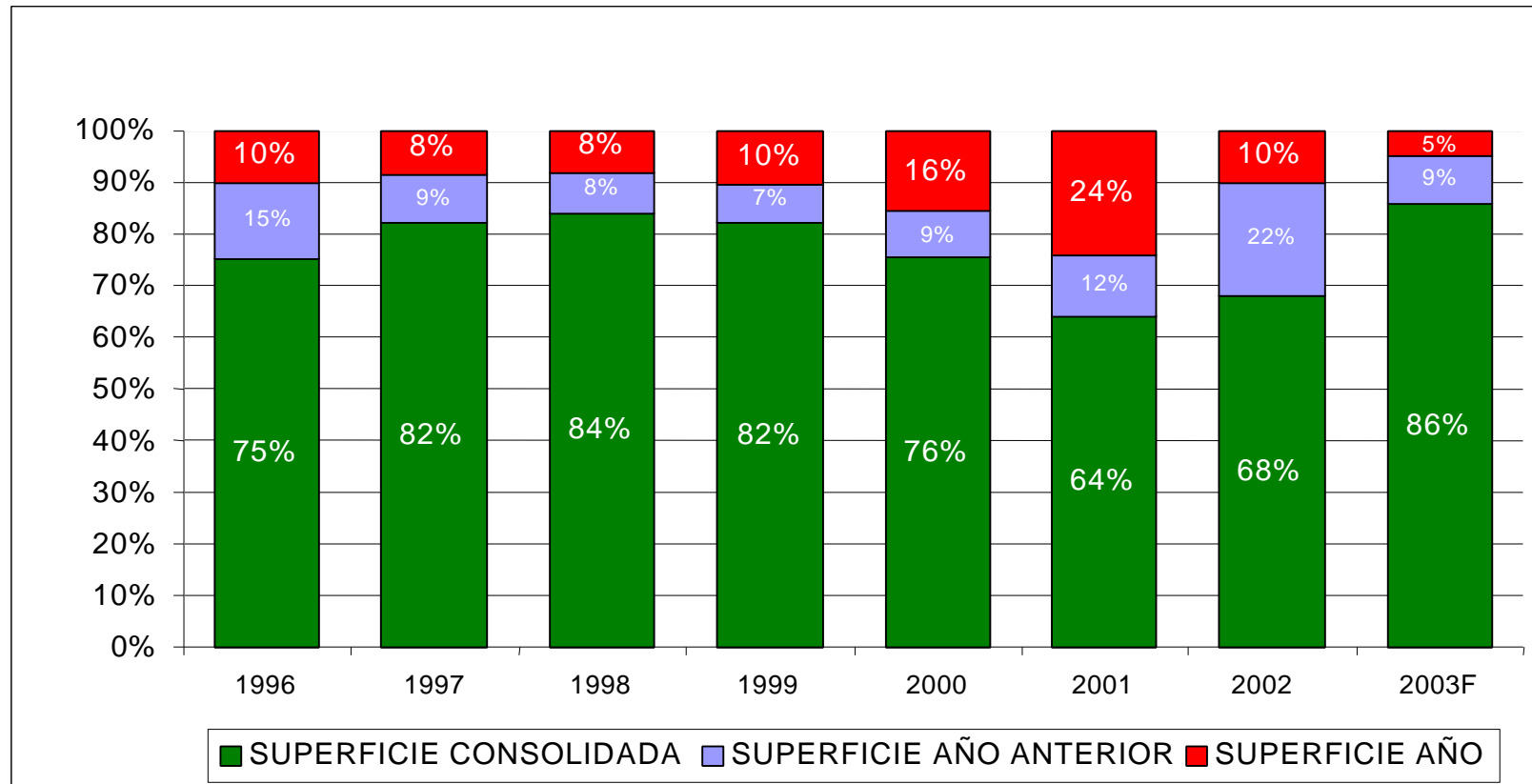
Nuevas tiendas abiertas*

	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03
CORTEFIEL	12	8	13	23	27	18
SPRINGFIELD	15	32	23	36	92	29
MILANO	1	1	1	1	4	1
WOMEN'S SECRET	10	5	10	26	33	28
DOUGLAS	1	7	4	10	12	11
OTROS	1	0	3	2	0	2
TOTAL GRUPO	40	53	54	98	169	91

* No incluye corners ni franquicias. No considera cierres de tiendas.

Tiendas:

Fuerte componente de tiendas inmaduras que se reduce en 2003.



Nuevas tiendas abiertas*

APERTURAS POR TRIMESTRES					
FORMATO	1T02	2T02	3T02	4T02	TOTAL 02
CORTEFIEL (1)	2	2	14	0	18
PdH (1)			1	1	2
SPRINGFIELD*	10	8	10	1	29
WOMEN'S SECRET	9	8	11	0	28
MILANO	0	0	1	0	1
DOUGLAS	3	3	4	1	11
OTROS	1	0	1	0	2
TOTAL	25	21	42	3	91

*Incluye Werdin.

* No incluye corners ni franquicias. No considera cierres de tiendas.

Nuevas tiendas abiertas*

FORMATO	TIENDAS A 28/02/02	APERTURAS BRUTAS	CAMBIO DE LÍNEA - +		CIERRES	TIENDAS A 28/02/03
TIENDAS GESTION PROPIA:						
CORTEFIEL (*)	213	18	-15	a PdH	-4	212
PdH (*)	---	2	de CTF y SPF	9	---	11
SPRINGFIELD	297	29	-4	4	-12	314
WERDIN	45	---	-4	a SPF	-4	37
WOMEN´SECRET	110	28	de SPF	3	-1	140
MILANO	17	1	---	---	---	18
DOUGLAS	36	11	---	---	---	47
OTROS	8	2	---	---	-1	9
TOTAL	726	91	-23	16	-22	788
ESPAÑA	488	60	-18	11	-11	531
INTERNACIONAL	238	31	-5	5	-11	257
FRANQUICIAS						
Franquicias SPRINGFIELD	48	18	---	---	-3	63
Franquicias WOMEN´SECRET	4	9	---	---	---	13
Franquicias MILANO	0	1	---	---	---	1
+ TOTAL FRANQUICIAS	52	28	---	---	-3	77
+ C.EN MULTIMARCA	24	---	---	---	-7	17
TOTAL PUNTOS DE VENTA	802	119	---	---	-32	882

(*) Se han segregado las tiendas de PdH que figuraban en Cortefiel contabilizando hombre y mujer por separado. Como independientes agrupan hombre y m como una sola tienda.

Por lo tanto, se dan de baja 15 Cortefiel y de alta 8 PdH que suman a la tienda de SP transformada en PdH y las 2 nuevas PdH.

EXPANSION DEL GRUPO CORTEFIEL (882 PUNTOS DE VENTA)



Actualizado 28 FEBRERO 2003. Cortefiel hombre y mujer se consideran tiendas separadas.

Previsión apertura de nuevas tiendas

APERTURAS PREVISTAS 2003					
FORMATO	ESPAÑA	INTERNACIONAL	TOTAL TDG	FRANQUICIAS	TOTAL
CORTEFIEL	12	0	12	0	12
SPRINGFIELD	11	2	13	7	20
WOMEN´SECRET	12	6	18	48	66
MILANO	0	0	0	0	0
DOUGLAS	10	1	11	0	11
OTROS	0	0	0	0	0
TOTAL	45	9	54	55	109

No considera cierres

El grupo seguirá incorporando sus formatos comerciales a los países donde ya se opera consolidando la expansión acometida y reduciendo el coste de las estructuras sobre las ventas, como así ha sucedido con Women´secret en Alemania y Hungría, Milano y Cortefiel en Bélgica. La expansión internacional se potenciará vía franquicias donde Women´secret y Springfield tienen previsto abrir 55 nuevas tiendas en todo el mundo.

Buen inicio de la temporada P/V 2003

Importantes incrementos en ventas comparables:

Cortefiel +19%

Women'secret +9%

Total ventas comparables Grupo +7%

España +13%



Formatos

CORTEFIEL

Medidas adoptadas:

- **ÉXITO DEL PLAN ESTRATÉGICO**
- Ajustes en estructura directiva
- Nuevo concepto de tienda aporta importantes crecimientos en ventas.
- Potenciación del diseño
- Nuevo planteamiento logístico
- Cambio en la forma de comprar
- Éxito lanzamiento PdH
- **Resultados:**

2002 1er semestre

-2,7% LFL

2002 Segundo semestre

+10,1% LFL





- Crecimiento de resultados en España del 13%
- Fuerte caída en Internacional

- Cambios en la estructura.
 - Personas
 - Organigrama
- Focalizarse en tiendas no maduras.
 - Nuevas aperturas excepcionalmente
 - Cierre de tiendas no rentables
 - Desarrollo de franquicias

- Confirmamos la validez de la estrategia
- Necesitamos dar un paso atrás para poder dar dos adelante.
 - 2002 1er semestre -3%LFL (-1% España)
 - 2002 2º semestre 2%LFL (+5% España)



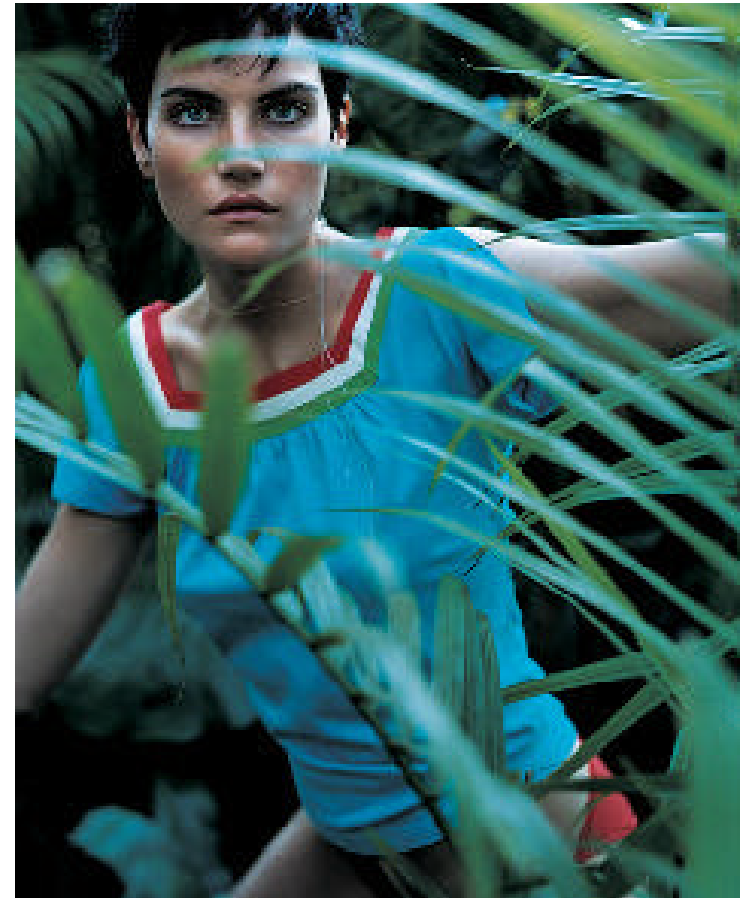
women'secret

Problemas

- Debilidad en el crecimiento del sector
- Incorporación nuevos competidores
- Más presión en márgenes.

Soluciones

- Posicionamiento definido.
- Planificación
- Incremento del liderazgo
- Originalidad y calidad.
- Desarrollo de franquicias internacionales



2002 1er semestre

-5% LFL

2002 Segundo semestre

+4% LFL



CONCLUSIONES

determinación de problemas, prioridades y acciones a emprender

MISIÓN DEL GRUPO CORTEFIEL

OBTENER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE MEDIANTE EL DESARROLLO DE CONCEPTOS DE MARCA CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL

POTENCIANDO EQUIPOS ALTAMENTE PROFESIONALES Y MOTIVADOS GRACIAS A LA COMPETITIVIDAD INTERNA, Y ORIENTADOS HACIA LA ESTRATEGIA Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS CON EL APOYO DE UNA ESTRUCTURA COMÚN.

TODO PARA INCREMENTAR EL VALOR DE LOS ACCIONISTAS MEDIANTE EL CONTÍNUO CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

VENTAJAS DE NUESTRO MODELO

- **Mayor capacidad de crecimiento**
 - Estrategia multiformato
 - Internacionalización
- **Apalancamiento operativo**
 - Economías de escala
 - Poder de compra
- **Mayor estabilidad**
- **Enfoque de los equipos de gestión**
- **Uso intensivo del conocimiento y el aprendizaje en el grupo -*benchmarking*-**
- **Mayor motivación**

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

DOBLE VÍA:



```
graph TD; DV[DOBLE VÍA:] --> E[ESPAÑA:]; DV --> I[INTERNACIONAL:];
```

ESPAÑA:

Mejora continua del negocio existente

Crecimiento sostenible y constante

Concentración del mercado

Crecimiento de los formatos jóvenes

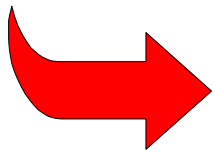
INTERNACIONAL:

Expansión de todos los formatos

**Apalancamiento sobre la estructura
de Springfield**

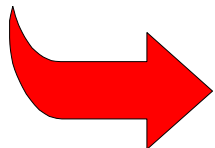
MOTIVOS PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

- MAYOR PODER DE COMPRA
- REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE ESTRUCTURA:
APALANCAMIENTO OPERATIVO
- MAYOR PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA
- MEJORA DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- ACCESO A TECNOLOGÍA



**EL FUTURO DEL SECTOR ESTÁ EN
LAS CADENAS INTERNACIONALES
ESPECIALIZADAS**

- **ALCANZAR RECONOCIMIENTO DE MARCA EN CADA PAÍS**
 - **NECESIDAD DE ALCANZAR MASA CRÍTICA SUFICIENTE**
 - **CONSTRUCCIÓN LENTA DE LA BASE DE CLIENTES**
 - **CUIDADOSO DESARROLLO DE LOS EQUIPOS EN CADA PAÍS**
 - **IMPORTANTES COSTES DE ESTRUCTURA INICIALES**



**EL TIEMPO ES UNA PARTE
FUNDAMENTAL DE LA ECUACIÓN**

- **Compromiso de internacionalización del Grupo CORTEFIEL:**
 - Una de las plataformas más sólidas del sector en Europa, sin riesgo/divisa.
 - Contrastados beneficios para las operaciones domésticas en poder de compra, conocimiento de marcas, tecnología y gestión.
 - Inevitable pérdida de competitividad de los retailers domésticos frente a las cadenas internacionales.
- **Cambios en la gestión de internacional.**
 - Personas/equipos.
 - Planificación, logística y compras.
- **Consolidación y saneamiento de las inversiones realizadas y potenciación de franquicias.**

Planes de acción a corto plazo

- No abrir de momento nuevos países salvo franquicias
- Focalizar los equipos comerciales en el incremento de ventas de las nuevas tiendas
- Moderar a corto plazo la expansión con criterios más estrictos en las inversiones

Planes de acción a corto plazo

- Dar más peso a los países en la gestión de producto.
- Acoplar adecuadamente la estructura de IT , logística y planificación, consolidando y rentabilizando las inversiones acometidas
- Recuperar el equilibrio de expansión entre España e internacional.

RESUMEN

UNA ESTRATEGIA CLARA Y DEFINIDA

MARCAS FUERTES Y RECONOCIDAS

UNA ESTRUCTURA APALANCADA Y EFICIENTE

**ENFOQUE DE EQUIPOS Y PROFESIONALES ALTAMENTE
MOTIVADOS**

UNA TRAYECTORIA EXCELENTE

**EL COMPROMISO DE SER UNO DE LOS RETAILERS
INTERNACIONALES DE MAYOR ÉXITO**



Avance de resultados 2002- 2003

