

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR TEXTIL MARCA DESIGUAL

Autor/es

Obón Soria, Natalia

Director/es

Royo Pérez, María Asunción
Bernad Morcate, Cristina

Facultad de Economía y Empresa

2018

RESUMEN EJECUTIVO

Autora: Obon Soria, Natalia

Directoras: Royo Pérez, María Asunción y Bernad Morcate, Cristina

Título: Análisis estratégico de Desigual

Titulación vinculada: Grado en administración y Dirección de Empresas

Resumen: El proyecto se centra en el estudio exhaustivo de Desigual, una de las grandes marcas de la moda española, dedicada a la fabricación y distribución de ropa. El principal objetivo de este estudio es determinar aquellos factores, que permiten generar una ventaja competitiva sostenible y poderla mantener durante el proceso de consolidación del mercado nacional y posicionamiento en mercados internacionales. En el trabajo se expone un profundo análisis de los factores que influyen en el transcurso de la actividad destacando sus principales recursos: la imagen de la marca y el diseño del producto, la percepción que el cliente obtiene con sus productos y las campañas publicitarias. Gracias a ellos la empresa obtiene una ventaja sostenible en diferenciación y una estrategia corporativa basada en la internacionalización. Para su resolución, se va a realizar un estudio de la industria en la que opera, así como, un análisis interno y externo de la compañía.

Palabras Claves: Estrategia, ventaja competitiva sostenible, industria textil, diseño de producto, imagen de la marca e internacionalización

Abstract: This project focuses on the exhaustive study of Desigual, an enterprise working in the manufacture and supply of clothes. The main objective of this project is to determine the factors which allow this enterprise to generate a sustainable and competitive advantage, and the way to support that advantage during the process of consolidation of national and international market positioning. In this essay, is exposed a deep analysis of the influential factors in the activity of Desigual, highlighting its main resources: product design and brand image, the perception that the customer gets with their products and advertising campaigns. Thanks of them, the company gets a sustainable advantage founded on differentiation and a corporate strategy based on internationalization. In order to conclude, a study will be carried out of the industry in which the company operates, as well as an internal and external analysis of Desigual

Keywords: Strategy, competitive sustainable advantage, textile industry, product design, brand image and internationalization



ÍNDICE

1.INTRODUCCION	6
2.HISTORIA DE DESIGUAL	6
2.1 Misión, visión y valores de la marca	9
3. HISTORIA INDUSTRIA TEXTIL ESPAÑOLA	10
3.1 Actuales distribuidores de la moda española.....	13
4. CONSUMIDOR EN EL SECTOR TEXTIL.....	14
4.1 Preferencias del consumidor.....	14
4.2 Comportamiento del consumidor en el sector textil.....	15
4.2.1 Definición del comportamiento de consumidor y factores que influyen....	15
4.2.2 Proceso de compra.....	16
5. ANALISIS PEST.....	16
6. ANALISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER	20
7. GRUPOS ESTRATEGICOS	26
7.1 Grado de concentración en el sector.....	30
8. ANALISIS INTERNO	32
8.1. Análisis de recursos y capacidades.....	32
8.1.1 Recursos	33
8.1.2 Capacidades	35
8.1.3 Competencias nucleares	35
8.2 Análisis Vrio.....	35
8.3 Cadena de valor.....	38
9. ESTRATEGIAS.....	41
9.1 Estrategia competitiva.....	41
9.2 Estrategia corporativa.....	43

9.2.1 Estrategia de diversificación.....	44
9.2.2 Internacionalización.....	45
10. CONCLUSIONES.....	49





TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla 1: Grupos estratégicos.....	27
Tabla 2: Tasa de Herfindal.....	32
Tabla 3: Análisis Vrio recursos Desigual.....	37
Gráfico 1: Evolución Desigual.....	9
Gráfico 2: Principales empresas del sector de la moda.....	13
Gráfico 3: Factores que afectan al consumidor.....	15
Gráfico 4: Etapas del Proceso de compra.....	16
Gráfico 5: Evolución del PIB.....	18
Gráfico 6: Esperanza de vida en España.....	19
Gráfico 7: Las Fuerzas de Porter.....	21
Gráfico 8: Representación de los grupos estratégicos.....	28
Gráfico 9 : Cuotas de mercado.....	31
Gráfico 10: Tipos de Recursos de Desigual.....	33
Gráfico 11: Análisis Vrio.....	36
Gráfico 12: Cadena de valor.....	38
Gráfico 13: Estrategias Competitivas Genéricas.....	42
Gráfico 14: Estrategias de Expansión.....	46
Gráfico 15 : Países con tiendas Desigual.....	47



1. INTRODUCCION

Desigual es una empresa española productora de ropa con sede en Barcelona, que se caracteriza por crear diseños con estampados muy vivos, y con la incorporación de grafitis. Es una de las empresas más importantes tanto a nivel nacional como internacional. En ámbito nacional, por su tamaño y representatividad de la actividad del país en diferentes negocios (ropa, complementos o calzado), se sitúa entre las cuatro primeras marcas de la moda española (moda.es).

A nivel internacional, se encuentra dentro de las tres empresas más valoradas, junto con Inditex y Mango, según un estudio realizado por Brandistribution, la plataforma de distribución de moda para profesionales.

El propósito de este trabajo es el estudio de la estrategia y de la ventaja competitiva de esta marca de ropa, con el fin de analizar desde sus orígenes hasta su situación actual, para poder llegar a entender toda su trayectoria.

Decidí realizar mi trabajo de fin de Grado de esta empresa, porque soy una gran apasionada de la moda. Pensé, que sería interesante estudiar esta empresa a fondo, dado que hoy en día es una de las marcas más originales y creativas que existen, buscan sus propios diseños, algo que es muy difícil encontrar hoy en día en el mercado dado que prácticamente la mayoría de las firmas realizan ropa muy similar.

Además de gustarme mucho la moda, soy una persona muy optimista, con mucho positivismo, que es justo lo que me transmiten los productos de esta marca cuando los veo en el mercado. Analizando en profundidad esta empresa, vemos que es una empresa alegre, hace ropa con emoción, e intentan alegrar el día a día de las personas.

Para mi, una empresa de admirar, pues en el año 1984 los fundadores de la marca apostaron por un tipo de ropa que al principio la sociedad podía ver como rara, extraña... sin saber que querían expresar tantos estampados o coloridos en la ropa, pero que sin embargo, con esfuerzo, con mucho trabajo y sobretodo talento y estudio de cómo realizar sus productos, han conseguido posicionarse actualmente como una de las principales marcas de ropa e implantando numerosos puntos de venta en todo el mundo.

2. HISTORIA DE DESIGUAL:

Desigual es una empresa española productora de ropa, cuya sede se encuentra en Barcelona, desde el año 2013, que se caracteriza por tener diseños de estampados de

colores vivos, diseños de almazuela (es la pieza tejida uniendo fragmentos con otras telas), y por la incorporación de grafitis. Es una marca que tiene una relación cercana y personalizada con sus clientes.

Actualmente su ropa es fabricada en la India o China, contando además con un gran número de tiendas (en Tailandia, España, Estados Unidos... entre otras), vendiendo no solo ropa o accesorios para mujer, sino que tiene una amplia gama de productos para hombres y niños.

Fue fundada en el año 1984, por dos hermanos Christian y Tomas Meyer. Concretamente, Thomas a los 20 años soñó con un mundo donde la gente vistiera de una forma diferente, con ropas únicas, que generaran diversión, positivismo y estuvieran al alcance de todas las personas.

La primera prenda que realizó Thomas fue cazadora a partir de trozos de pantalones vaqueros usados. En el año 1985 lanzó su primera colección en la cual quería transmitir alegría y vitalidad de una forma diferente a lo que se estaba acostumbrado hasta entonces. Por eso, esta primera colección denotaba una fuerte personalidad, con colores vitales, escapados floreados... etc.

En el año 1986, abrió su primer establecimiento que tiene lugar en Ibiza. En aquel entonces, la plantilla de esta marca está formada por 40 personas, y poco a poco fue creciendo aumentando considerablemente su plantilla.

No todo fueron buenas noticias en los orígenes de la compañía. A pesar de su rápido crecimiento, varias decisiones equivocadas les llevaron al estrangulamiento financiero, y con solo tres años de vida, Desigual, en el año 1988 se vio obligada a presentar suspensión de pagos. Es en este momento, cuando el creador de la marca tiene que tomar la primera decisión clave de la empresa, y vuelve al mercado de la moda con más fuerza de nunca.

En el año 1991, comienza una reestructuración comercial y financiera, y es este mismo año cuando lanza una nueva colección denominada "Feel You sexy", la cual estaba caracterizada por los primeros estampados de la compañía, que actualmente está la seña más característica de la misma.

En el año 1992, Mery conoció a Manel Adell, un ex- directivo de empresas que dada la relación que creció entre ambos, 10 años más tarde se incorporó a la empresa para liderar el crecimiento. A mediados de los años 90, la marca se introduce en el mercado

exterior, siendo los primeros clientes Francia y Portugal, y aumentando el número de tiendas en Salou, Lloret de Mar y Platja d'Aro, los tres con un fuerte turismo a lo largo del año. Las pasarelas también fueron una gran herramienta en los orígenes de la marca, y en el año 1997, la marca destino en la pasarela Gaudí de Barcelona.

Llega el año 2003, y la marca continua trabajando. En estos años, comienza a desarrollar novedosas acciones de publicidad, como por ejemplo las llamadas Paint-party que son fiestas en las que los propios clientes decoran las tiendas. Con la incorporación a la compañía de Manel Adell, se impulso el desarrollo de la compañía en España, ya que en el año 2005 se abrieron 24 tiendas en el país, y además, nuevo establecimiento en el extranjero en Singapur.

En el año 2009, concretamente el 8 de Abril, la compañía apertura si primer establecimiento en Estados Unidos. Abre una tienda de 350 metros cuadrados en el Soho de Nueva York.

En el año 2011, Christian quien era cofundador de la compañía dejo la propia firma para crear su propia empresa. El capital de la empresa es repartido con Manel Adell que es ajeno a la familia.

En el año 2013, Manel Adell sale del capital de la compañía, y la marca se ve obligada a reorganizar su propia estructura y sus sociedades, dado que la compañía se traslada de Holanda a Barcelona donde como bien hemos dicho anteriormente, tiene su sede en la actualidad.

En el año 2015, Desigual puso fin en 2015 a más de dos décadas de crecimiento continuado. En este año, perdió un 3,1 % de su facturación, dado que las ventas de sus productos habían disminuido y las tiendas abiertas en el último semestre de este año, no han dado frutos para mejorar los ingresos.

El año 2016 fue un año muy intenso para la marca, por tres motivos: fortalecimiento de su equipo directivo, implementación de un plan de ahorro de costes a dos años vista y la finalización e implantación de nuevo plan estratégico.

Desigual vuelve a soñar: nuevo producto, nueva marca y menos margen para crecer otra vez en 2018, quiere dejar de ser un bufón para convertirse en mago.

Gráfico 1: Evolución Desigual



Fuente: Elaboración propia a partir datos marca Desigual

2.1 Misión, visión y valores de la marca:

Es importante conocer algo más de la marca. Para ello nos servimos de lo que ella misma explica en su página web sobre su misión, visión y valores.

- **Misión:** Elaborar moda con una personalidad muy particular. Busca un estilo de vida diferente, sin prejuicios, donde lo convencional se aleja de sus expectativas. A través de sus prendas, insisten en crear e inspirar experiencias y emociones positivas, de tal forma que los clientes vistan con ropa basada en un espíritu joven e inconformista, rompiendo con los tópicos establecidos.
- **Visión:** Esta empresa líder en el sector textil busca abrirse a nuevos caminos, ampliar la gama de productos manteniendo su perfil diferenciador, y la innovación en sus diseños, marcando un estilo de vida que no entienda de culturas y traspase fronteras. Quieren seguir sorprendiendo a sus clientes,

intentando que haya una prenda por cada armario y conservando un perfil joven aunque vayan pasando los años.

- **Valores:** Esta marca diseña productos diferenciados que transmiten alegría, vitalidad y optimismo. El equipo humano que hay detrás de estos productos, es un equipo innovador, con una logística muy eficiente. Los productos son definidos por atributos como el positivismo, la espontaneidad, tolerancia, diversión, creatividad, que también son las características que se encuentran detrás de su modelo de gestión de Recursos humanos, y la propuesta de valor para los empleados que se centra en “una forma diferente de ver las cosas “.

3 INDUSTRIA TEXTIL ESPAÑOLA

La industria textil, se desarrolla en España gracias al impulso del capital británico, dado que ellos tienen la tecnología más avanzada en este sector.

En el año 1780, llegan las primeras Spinning, hiladoras mecánicas que se perfeccionan para poder aprovechar la energía hidráulica, inventado la bergadana (máquina de hilar).

Esta máquina, se implanta en varias zonas catalanas, siendo la primera zona en industrializarse Tarrasa.

En las zonas rurales catalanas, se implanta la industria textil, dado a los bajos salarios y al menor control de calidad que existe con respecto a las grandes ciudades. Los trabajos más elaborados, como son el tintado, estampados, o incluso los tejidos finos, se continúan haciendo en Barcelona. En el año 1806 llegan a estas zonas rurales la Mulle Jenny, maquinaria que se difunde escasamente.

La industria textil, es una industria con gran tradición en Cataluña, lo que hace que se tomen medidas proteccionistas, como son los aranceles, teniendo lugar el primero de ellos en el año 1826.

Aun teniendo como maquina la bergadana, se depende mucho de la tecnología del exterior, dado que esta máquina usaba una fuente energética muy limitada. En el año 1833 se comienzan a instalar los primeros motores de vapor, que al ser una gran inversión en maquinaria, se encarece la fabricación de productos textiles. Es en este momento cuando en Cataluña existen dos zonas textiles muy diferenciadas, la primera junto al mar, de donde procede la tecnología y donde se comercializan telas. La segunda zona, es el interior, la zona rural, vinculada a las cuencas fluviales.

Los capitales catalanes no son solo invertidos en esta zona, sino que se realizan grandes inversiones en transporte en el País Vasco, Cataluña.... con el fin de que sus productos abastezcan el mercado interior.

En el año 1849 crece notablemente la industria catalana, gracias al arancel proteccionista, y mediante el cual se renueva la tecnología. El precio de los productos textiles disminuye, y las ventas aumentan. En el año 1891, tiene lugar otro arancel, el cual permite la importación de algodón en rama, lo que supone una ventaja para la producción textil, posicionándose en el año 1900 como subsector más importante dentro del sector industrial con un 26,67% del total del sector, después del 40,33% que ocupaba el sector alimenticio.

Dentro del sector textil hay que destacar la industria algodonera. Entre 1926 y 1935, la actividad productiva del sector algodonero estaba concentrada en un 80% en Cataluña, siendo la Comunidad Autónoma con más especialización en la industria textil. Este aspecto no ha cambiado a lo largo de los años, ya que actualmente la actividad textil de cabecera (hilados y tejidos) sigue fuertemente concentrada en dicha Comunidad, además de en la Comunidad Valenciana. No obstante, la confección y el género de punto están presentes de forma repartida por todo el territorio español. De esto nos habla un informe de Ministerio de Industria, Energía y Turismo, del año 2013. La mayoría del sector textil estaba compuesto por pequeñas y medianas empresas que no contaban con suficiente capital para invertir en proyectos importantes ni podían acceder al crédito a largo plazo. Como consecuencia, las PYMES no eran lo suficiente competitivas en el mercado internacional. Durante estos años, la concentración de la industria textil estaba en el mercado interior, donde además se llevaban a cabo políticas para evitar la competencia externa.

En 1936, con el comienzo de la Guerra Civil, las cosas cambiaron. No obstante, a pesar de que el sector industrial cayera drásticamente, el sector textil continuó con un buen comportamiento. La recuperación de la industria comenzó en 1938 aunque, en 1940, las cifras eran notablemente más bajas que las anteriores a la guerra, debido al aislamiento internacional que situaba a España en un régimen de autarquía. (Sánchez Asiaín, José Ángel, 1999)

Un acontecimiento importante fue la creación del Plan de Estabilización en 1959 que supuso un freno al intervencionismo estatal, un aumento de la liberalización de las

importaciones y la flexibilización de la economía española. (Varela Parache, Manuel, 2010).

En el ámbito de la industria, se redujo la inflación y se consiguió equilibrar la balanza de pagos, lo cual supuso un aumento de la producción industrial. Tras este acontecimiento, la producción textil y de confección creció un 3% de 1960 a 1970, llegando al 38 %. Posteriormente, otro hecho que afectó al sector textil-confección, y al industrial en general, fue la creación de los Planes de Desarrollo que delimitaron la autonomía del INI. (Ley 194/1963 de 28 de diciembre)

Entre 1970 y 1990 empezaron a emerger los países asiáticos y se posicionaron en el mercado como fuertes competidores en industria textil y calzado.

Dentro de este período, es preciso hacer referencia a la entrada de España en la UE en 1986, que creó la necesidad de adaptar la política industrial española a la europea, lo que forzó a las empresas españolas a ser más competitivas para mantener su posición en el mercado europeo. Este acontecimiento condujo a un aumento de las exportaciones porque las empresas cambiaron su enfoque y empezaron a centrarse en internacionalizarse.

Un documento importante en este ámbito fue el dictado por la Comisión y aprobado por el Comité Económico y Social en 1991 “La política industrial en un entorno abierto y competitivo”, que marcó la dirección de la industria en el ámbito europeo y, puesto que España ya estaba dentro de la UE, también es afectada por este documento. Otros hitos y legislación europea como el Tratado de Maastricht también se dirigieron a aumentar la producción industrial. (Espinosa Álvarez y Boceta Álvarez, 2005).

Se puede decir que a partir de esta época la industria se convierte en un sector muy importante para la economía española, y desde entonces, el sector textil-confección se ha centrado en la producción interior pero siempre enfocada al exterior, pues muchas empresas se han internacionalizado o buscan su expansión fuera del territorio español. Según un informe del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, en el 2005 se produjo la desaparición de las limitaciones a las importaciones de productos textiles, que, junto con la ampliación de la UE, ha permitido a las empresas españolas adaptarse mejor al sector textil-confección en el exterior. Además, la recuperación de las exportaciones ha llevado consigo un aumento de las ventas al exterior sobre todo en tejidos, textiles especiales y ropa de hogar.

Por tanto, podemos ver que en España se ha producido una evolución notable, ya que a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, era un país agrario, pobre, poco industrializado y ahora es una potencia industrial. Sin embargo, es cierto que todavía se aleja mucho de los grandes líderes del sector como China, EEUU y otros países europeos.

3.1 Actuales distribuidores de la moda española

Actualmente en España, según un informe realizado por Modaes, el mayor grupo de distribución de moda es Inditex, con una estrategia de negocio única. Está integrado por varias cadenas, entre las que se incluyen Zara, Bershka, Stradivarius... etc. Esta empresa tiene su sede en A Coruña y cuenta con una amplia red comercial. Analizando más distribuidores, y en función al tamaño y representación de actividad, le sigue en segunda posición Mango, la cual está formada también por varias cadenas entre las que se encuentran Mango kids, Mango man, violeta...entre otros. En la actualidad, Está Formada por aproximadamente 2600 tiendas. Su sede está en Barcelona aunque opera en diferentes partes del mundo.

A estas dos empresas, le siguen empresas como Grupo Cortefiel, Desigual y Pepe Jeans, ocupando los puestos del 3º a 5º respectivamente. Según las variables estudiadas, que son el tamaño y representación de la actividad en diferentes negocios, los últimos puestos los ocupa Merkal, Mari Paz y Adolfo Domínguez,

Gráfico 2: Principales empresas del sector de la moda según el tamaño y representación de su actividad en diferentes negocios.



Fuente: Elaboración propia creada a partir de Modaes.es

4. EL CONSUMIDOR EN EL SECTOR TEXTIL

En microeconomía, se pueden dividir las unidades económicas en dos grupos en función de su papel en el mercado: los compradores y los vendedores. Por compradores se entiende aquellos que compran bienes y servicios, y las empresas que compran trabajo, capital y materias primas que se utilizan para producir output. Los vendedores son aquellas empresas que ponen a disposición de los compradores los bienes y servicios para la venta. (Pyndick, Robert y Rubinfeld, Daniel, 2009).

Vamos a analizar en este proyecto a los consumidores del sector que estamos estudiando, sector textil en España. En el año 2008, con la crisis muchas familias tuvieron que reducir el gasto de comprar ropa y calzados. Según un informe del EAE bussiness School, el gasto familiar en prendas de vestir ha aumentado un 23 %. En España, los habitantes de las cinco ciudades más grandes, Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao, son los que más consumen en este sector, siendo Madrid la ciudad líder en consumo textil.

Aunque muchos consumidores optan por opciones internacionales más económicas, hay una gran parte de los mismos que prefieren comprar productos hechos en España. De hecho, según un informe de la revista centros comerciales, la moda midi- market (de gama media), constituida en su mayor parte por marcas españolas como Inditex o Mango, es la favorita de los consumidores españoles (42% del consumo total de ropa), seguida por marcas con precios más elevados.

4.1 Preferencias del consumidor

La preferencia es “una valoración positiva, relacionada o no con un proceso de elección, consecuencia de un proceso de evaluación originado por una actividad afectiva y cognitiva. Implica la existencia de un contexto en el que se presentan varias alternativas y en las que existe un decisor con varios criterios para valorar dichas alternativas. (Sarabia Sánchez, Francisco. J y de Juan Vigaray, María Dolores, 2009).

Según la teoría de los consumidores, estas preferencias se ven afectadas por los siguientes supuestos: Pyndick, Robert y Rubinfeld, Daniel (2009).

- **Completitud:** suponemos que las preferencias son completas. Esto quiere decir que cuando un consumidor está analizando las distintas posibilidades de compra, puede compararlas y ordenarlas en función de lo que considera que le satisface más.

- **Transitividad:** implica que si un consumidor prefiere un producto A a un producto B y prefiere B a un producto C, también prefiere A a C. Relación binaria
- **Cuanto más, mejor:** los bienes son deseables. Por tanto, un consumidor siempre prefiere una mayor cantidad de cualquier bien a una menor. No obstante, este supuesto en el sector textil no siempre se cumple puesto que existen muchos otros factores que influyen en la decisión del consumidor como la calidad del producto o el poder adquisitivo del comprador.

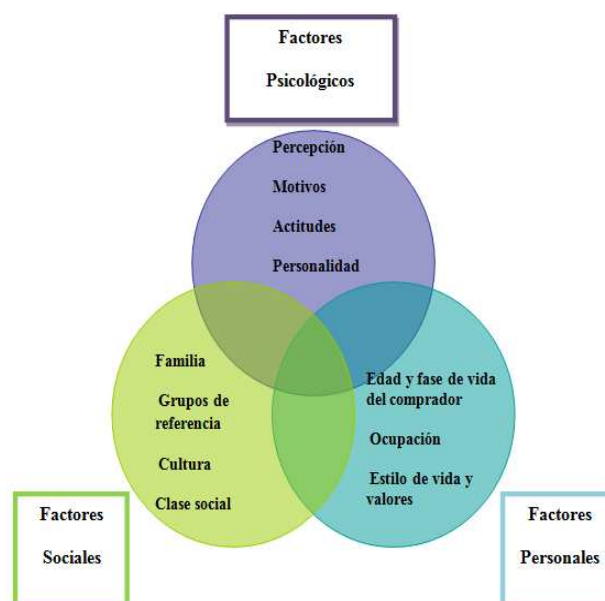
4.2. El comportamiento del consumidor en el sector textil

4.2.1 Definición del comportamiento del consumidor y factores que influyen

Según Leon G. Schiffman, el comportamiento del consumidor es “aquel que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran satisfarán sus necesidades” Está basado en tres serie de orientaciones: económica, psicológica, y motivacional. (Schiffman, Leon y Lazar Kanuk, Leslie, 2010)

A la hora de comprar productos del sector textil-confección, los consumidores se encuentran afectados por una serie de factores, que hemos agrupado en el siguiente grafico: (Rivera Torres, Pilar, 2000).

Gráfico 3: Factores que afectan al consumidor

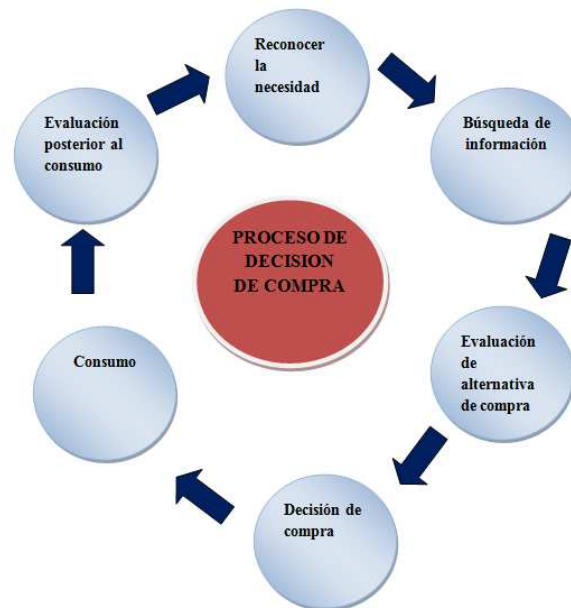


Fuentes: Rivera Torres, Pilar (2000), Schiffman, Leon y Lazar Kanuk, Leslie (2010) y Chaney, David(1996)

4.2.2 Proceso de compra

El proceso de decisión de compra está constituido por la serie de pasos que sigue el consumidor desde que detecta un problema o una necesidad hasta que da respuesta a los mismos. Todos ellos se deben tener en cuenta, así como las etapas del proceso:

Gráfico 4: Etapas del proceso de compra



Fuente: Paul Klein, 2010

5. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es un estudio de los factores del entorno en el en los que sus cambios y modificaciones pueden crear múltiples oportunidades a la hora de organizar y gestionar una empresa. La importancia de dicho análisis reside en que los cambios pueden suponer una reorientación directa de la empresa. (Guerras, L. A. Y Navas López, J. E., 2007).

Para poder representar con exactitud los aspectos más importantes de un entorno es necesario centrarse en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Aunque vamos a diferenciar entre los distintos factores, hay que tener en cuenta que decisiones gubernamentales afectarán a los factores económicos, etc. por lo que la relación entre ellos es más que evidente.

- Factores Políticos: es el impacto de todo cambio político o legislativo que puede afectar a las empresas (políticas de comercio exterior, gubernamentales, previsiones de legislaciones futuras,...) (Guerras y Navas, 2007).

La dimensión política en cuanto a Desigual, es muy compleja, porque debido a la internacionalización, tiene que adaptarse a la política vigente de cada país, para no tener ningún tipo de conflicto que pueda perjudicar a la marca

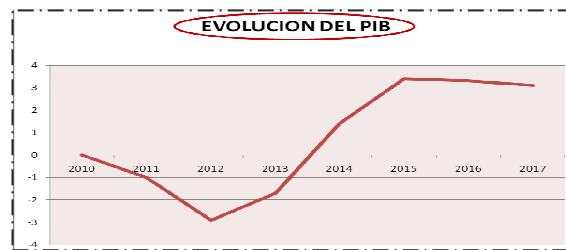
Desigual, necesita adaptarse a diferentes normativas en las que se rige cada región, así como la homogeneización de las tallas, y a la gran diversidad de lenguas que existe en los países donde opera.

Actualmente, España se encuentra ante una situación política complicada. Cataluña, quiere dejar de pertenecer a España, y como consecuencia dejar de formar parte de la Unión Europea, y pasaría a formar un territorio independiente. Según un estudio realizado por el diario de la información, esto tendría muchas repercusiones, como por ejemplo:

- Pérdida del PIB (España se quedaría sin los 200.000 millones de PIB catalán). El euro sería en Cataluña una moneda extranjera, por lo que se encarecerían las exportaciones y las importaciones.
- Destrucción de puestos de trabajo, según estima la sociedad de Cataluña estima que se perderían 400.000-500.000 puestos de trabajo a causa de una menor causa económica por la recolocación de empresas.
- La salida de la Unión Europea conllevaría pagar un sobrecoste por los aranceles para el comercio y las exportaciones, lo que también repercutiría en España, al quedarse fuera de una zona de libre comercio.
- Impacto para el turismo, dado que Cataluña es uno de los sitios que más turistas recibe en España.
- Factores Económicos: los factores políticos tienen implicaciones económicas. Los factores económicos afectan al poder de compra de los clientes potenciales y al coste de capital de las empresas (previsiones económicas, tanto locales e internacionales, los impuestos específicos y generales, la tendencia y motivación de los consumidores) (Guerras y Navas, 2007).

Analizamos el PIB (mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo de tiempo determinado) y observamos que ha habido una recuperación llegando a superar el 3 % del PIB. El PIB se ha visto mejorado gracias al aumento del empleo, la deflación y la bajada del precio del petróleo, entre otras.

Gráfico 5: Evolución del PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Bajo un punto de vista macroeconómico, el Producto Nacional Bruto se compone por el consumo de las familias y la inversión de las empresas. Para que el PIB varíe de forma positiva, sería necesario incrementar una de las dos variables. Por ejemplo, una bajada en los precios por parte de las entidades privadas españolas, potenciarían el consumo, lo que supondría una mejora en el PIB.

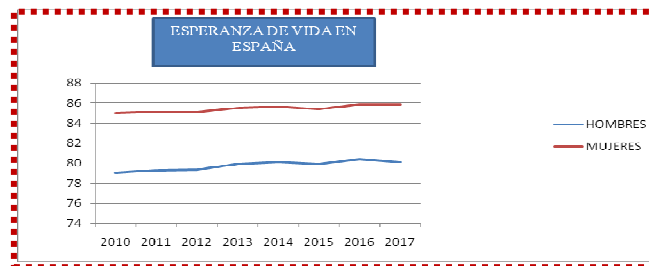
- Factores socio-culturales: recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad como las condiciones culturales ecológicas, religiosas, educativas étnicas del sistema social en su conjunto. Habrá que conocer los valores o creencias de los distintos mercados a los que se dirijan para producir y vender producto deseado. (Guerras y Navas, 2007).

Tres factores socio- culturales importantes son:

- Crecimiento interés por la imagen personal: en la actualidad, la sociedad española está cambiando su forma de pensar, de actuar y esto, está unido a la moda y a sus tendencias. Hoy en día, la gente se preocupa mucho mas por su aspecto físico y por la moda, con el objetivo de sentirse mejor consigo mismo.
- En la actualidad, cada persona quiere ser diferente a los demás, ser único y que nadie vaya vestido con las mismas prendas.

- Envejecimiento de la población ha aumentado. Las mujeres españolas tiene una esperanza de vida de 85,9 años, cinco años más que la esperanza de vida de los hombres. Dado que la tasa de natalidad es muy baja, en años futuros nos encontraremos ante una población donde los diferentes grupos de edad serán muy homogéneos en cuanto a número de personas.

Gráfico 6: Esperanza de vida en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- Factores Tecnológicos: es importante analizar la rápida difusión de los cambios que se producen entre los diferentes productos que están apareciendo en el mercado y cómo esto obliga a invertir a las empresas para que su producto no se quede obsoleto. Aquí es importante estudiar la financiación de dicha tecnología, la predisposición a la inversión en I+D, el nivel de desarrollo de las tecnologías presentes, etc. (Guerras y Navas, 2007). En este punto, tenemos en cuenta el avance tecnológico en las comunicaciones. El avance en las redes de Internet (páginas webs, redes sociales...), hacen posible que se pueda comprar cualquier producto (ropa, accesorios, móviles, alimentación...) a cualquier parte del mundo.

Algunas ventajas de comprar en internet son:

- **La disponibilidad:** podemos adquirir un producto en cualquier momento del día sin dependencia de horarios comerciales de apertura.
- **Comodidad:** podemos adquirir nuestros productos desde casa o desde el lugar de trabajo, evitando desplazamientos.
- **Rapidez:** el acceso hacia los productos se realiza sin mayor demora o tramitaciones lentas y burocráticas.
- **Mejores ofertas:** en internet podemos encontrar mejores ofertas, productos a un precio mucho más cómodo,

- **Detalle de los productos:** cuando compramos un artículo por internet podemos obtener un detalle sobre las características del producto/servicio que queramos adquirir, pedir opiniones de consumidores, solicitar demostraciones o compararlo con la competencia.
- **Atención personalizada:** podemos hacer contacto con el proveedor del servicio y pedir productos que se ajusten a nuestra medidas y necesidades personales
- **Es un mercado mundial:** podemos localizar tiendas que se encuentran ubicadas en diferentes partes del mundo.

Otro factor tecnológico importante que debemos de estudiar es la inversión realizada en I+ D (Concepto adaptado a los estudios relacionados con el avance tecnológico e investigativo centrados en el avance de la sociedad, siendo una de las partes más importantes dentro de las tecnologías informativas.) en relación a su Producto Interior Bruto en España en los últimos años.

El PIB español en el tercer trimestre de 2017 creció un 0,8 % respecto al trimestre anterior. La variación interanual del PIB ha sido del 3,1 %.

6. ANALISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

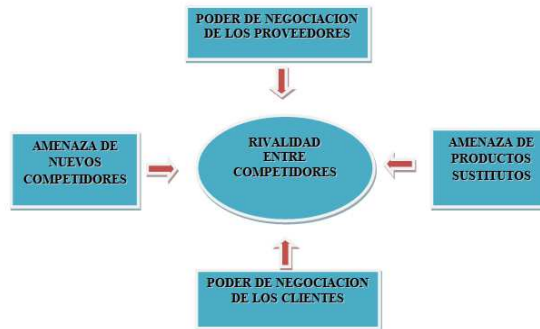
El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, es un modelo elaborado por Michael Porter e en el año 1979, cuando este joven profesor asociado en la escuela de negocios de Harvard publicó su primer artículo para HBR, "¿Cómo las fuerzas competitivas forman la estrategia?"

Años más tarde, la explicación de Porter de las cinco fuerzas que determinan rentabilidad a largo plazo de cualquier industria, ha formado una generación de investigación académica y practica empresarial. El modelo de las 5 fuerzas de Porter, es un método que se aplica a todo tipo de empresa para proporcionar un punto de partida para el análisis estratégico (Johnson y Scholes, 2006).

La estructura de un sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. Un alto grado de rivalidad supondrá la limitación de la rentabilidad del sector, dependiendo dicha rivalidad de la intensidad con la que las empresas compiten así como de la base sobre la cual compiten (Porter, 2008).

Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria, y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Así pues, analizamos a continuación las cinco fuerzas de Porter, que primero nombramos en el gráfico 7:

Gráfico 7: Las fuerzas de Porter



Fuente: Porter 2008

- **Poder de negociación de Clientes y proveedores:** Este poder de negociación hace referencia la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan, tanto proveedores como clientes, con las empresas de la industria. Repercutiendo en la medida de que el poder de negociación de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria decrece. (Guerras y Navas, 2007).

Los factores más importantes que afectan al poder de negociación de proveedores y clientes, según Porter, son los siguientes: Grado de concentración de la industria, volumen de transacciones realizadas con las empresas de la industria, grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente, grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción, costes de cambio de proveedor, nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor, amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás, importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador, la existencia o no de posibilidad de almacenar el producto y el nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra. (Guerras y Navas, 2007).

- **Poder de negociación de los Compradores o clientes:** Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. (Porter, 2008)

En el sector textil el poder de negociación de los cliente es bajo, porque no tienen costes por cambiar de competidor, por lo que los cliente suelen ser muy poco fieles en este sector. También, el bajo poder de negociación es debido a que el número de clientes del sector es muy numeroso, pero están escasamente organizados dado que de manera habitual realizan las compras de forma individual, y siendo normalmente el volumen de compra muy pequeño. Solo cuando se concentran en grupos o compran cantidades elevadas, pueden tener un importante nivel de negociación.

El cliente es el consumidor final, por lo que no aparece riesgo de integración hacia atrás (movimiento empresarial que consiste en aumentar el control sobre los proveedores, que supone la adquisición del dominio sobre los mismos), lo que sí que ocurre en producción.

- **Poder de negociación de negociación de los proveedores o vendedores:** Se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Algunos factores asociados son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores.

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores o su concentración. Analizando estos factores, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de la industria es bajo porque hay multitud de proveedores, lo que origina que el cliente presione o impongan condiciones favorecedoras para sus intereses.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** En este punto se estudian las características básicas de la industria que definen el margo genérico para la competencia, así como posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que pueden alterar la intensidad de la competencia. (Guerras y Navas, 2007).

Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad de un sector y dependiendo de la intensidad con la que compiten las empresas y la base sobre la que compiten, el grado de rivalidad disminuirá las utilidades de un sector (Porter, 2008).

Según los autores Guerras y Navas (2007), esta intensidad de la competencia es el resultado de factores estructurales, los cuales son: el número de competidores y equilibrio entre ellos, el ritmo de crecimiento de la industria, barreras a la movilidad, barreras de salida, la diferenciación de productos, los costes de cambio, la capacidad productiva instalada, la diversidad de competidores y los intereses estratégicos.

En este sector, el número de competidores es muy alto, por lo que Desigual tiene mucha competencia. Hay demasiadas empresas dedicadas a la distribución minorista de ropa, siendo la mayoría pequeñas cadenas o comercios. Los competidores del sector, pueden competir agresivamente en precios así como en otros factores, como son la calidad, el diseño, la innovación o el marketing.

Se puede distinguir dos tipos de competidores, competidores directos: Son aquellos que ofrecen al mercado al que se dirigen un producto o servicio con las mismas características que el de la competencia, sea mejor o peor, seguramente para intentar satisfacer una misma necesidad o un mismo deseo. La competencia directa de Desigual, son empresas como por ejemplo: Pepe Jeans, Bimba y Lola, o Adolfo Domínguez, entre otros.

Competidores indirectos: Son todas las empresas o negocios que intervienen en el mismo mercado, que buscan buscando satisfacer aquellas necesidades o deseos del público objetivo mediante un producto o servicio sustitutivo perfecto. Sin duda, son los más difíciles de detectar, determinar y analizar, incluso a veces no será posible hacerlo como quisiéramos. Otras empresas que también son competencia con Desigual, aunque de manera indirecta son: Inditex y Mango.

Desigual es una empresa madura, que lleva operando desde el año 1984, pero el constante ritmo de la industria, hace que este en continuo crecimiento y en mercados emergentes, dado que el sector de la moda va en función de épocas, y cada vez la sociedad tiene gustos diferentes. Desigual es innovadora, y creativa, ofreciendo al cliente productos con un alto diseño.

Como puede comprobarse, y según un informe realizado por Modaes, Desigual sigue teniendo la cuarta posición en España, en relación a sus ventas. Los cuatro gigantes de

la moda española son Inditex, Mango, Grupo Cortefiel y Desigual, de mayores a menores cifras de ventas respectivamente. Además, destacar en este punto que las importantes barreras de salida que existen en este sector tanto por las interrelaciones estratégicas existentes entre sus empresas como por la pérdida de imagen que puede suponer su cierre.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** La entrada de nuevas empresas en la industria, suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, como por ejemplo pueden ser patentes, economía de escala, costes de transferencia...etc.

Competidores potenciales se dice de aquellas empresas que quieren entrar en una industria. Cuantos más competidores haya, más atractiva será la industria. Este atractivo se disminuirá si los competidores potenciales logan entrar a competir en condiciones similares a los actuales, y aumentara en caso contrario.

Según lo indicado por Guerras y Navas (2007), que entren a competir en similares condiciones o no, dependerá de los siguientes factores:

Barreras de entrada: Son aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresa en la industria, normalmente mediante la disminución de las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores. La existencia de barreras de entrada, frena la aparición de nuevos competidores protegiendo a los ya instalados y preservando sus expectativas de rentabilidad. (Guerras y Navas, 2007).

Las principales barreras de entrada a una industria son:

- Economías de escala y alcance, que ocurren cuando los costes de producción bajan con el aumento de las cantidades producidas o cuando se comparten recursos entre diferentes productos o actividades.
- Acceso a canales de distribución, usados por las empresas que operan en el sector y no están disponibles para los nuevos, o si que están disponibles pero el coste es muy elevado.
- Diferenciación del producto, también es una barrera de entrada importante. Ésta ocurre cuando las empresas que ya están en el mercado establecidas tienen patentes, prestigio, o una cartera de clientes ya hecha, lo que obliga a los nuevos

competidores a realizar grandes inversiones para superar la fidelidad de los clientes ya existentes.

- Costes de cambio, si son elevados, los nuevos competidores tendrán que ofrecer una bajada de precios o una mejora notable en el rendimiento del producto para que el comprador cambie de proveedor.
- Inversión inicial que requiere el negocio para operar de manera eficiente. Dado que muchos entrantes no puedan pagar este capital, lo que hará que no puedan entrar a operar en el sector.

En el caso de Desigual, o del sector minorista de ropa existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores. Por lo general, las empresas textiles son grandes empresas que se benefician de las economías de escalas y de los contratos atractivos con proveedores. Ahora bien, hay que tener en cuenta que la entrada de nuevas empresas internacionales en el mercado nacional, si que puede ser una gran amenaza a tener en cuenta.

Además, otra desventaja que tienen los nuevos competidores, es que los nombres y la imagen de la marca desempeñan un papel muy importante, por lo que es muy difícil que las nuevas marcas tengan un rápido éxito en el mercado. Como conclusión, con todos estos puntos que hemos estudiado, podemos decir que la amenaza de entrada de competidores en el sector minorista de ropa es baja.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Una aproximación más completa debe contemplar como productos sustitutos a todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan. (Guerras y Navas, 2007). Esta definición nos indica que a medida que en una industria aparecen productos sustitutos, su grado de atractivo se verá reducido presentando una tendencia decreciente, y por tanto sus expectativas serán superiores.

La importancia de la amenaza de los productos sustitutos dependerá de los siguientes factores: El grado en el que los productos satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que los de la industria, los precios de los productos sustitutos en relación con los de la industria, la obsolescencia que los productos sustitutos

incorporan en los productos de la industria y los costes de cambio a los productos alternativos (Guerras y Navas, 2007).

Debido a la internalización de la producción en los países low- cost, las marcas compiten cada vez más en mejorar la calidad – precio de sus productos. Normalmente, el ciclo de vida de los productos del sector textil es corto, dado que se tiende a cambiar rápidamente.

Concretamente, Desigual se caracteriza por la búsqueda de diferenciación de sus productos en cuanto al diseño. Como indicaba en el párrafo anterior, la vida de un producto textil es corta y el producto es fácil de sustituir en cuanto a su consistencia (cambiar un jersey por otro), lo que esta marca pretende es ser única es cuanto a sus diseños y en cuanto a la originalidad de sus prendas, teniendo como problema que no sea del gusto de toda la población, o que todo el mundo no puede comprar esta marca por sus elevados precios.

Los márgenes comerciales de este sector pueden llegar a ser altos, sobre todo cuando la marca es fuerte. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es alta, y es un factor que no puede ser olvidado.

7. GRUPOS ESTRATÉGICOS

En este epígrafe se van a analizar los grupos estratégicos que conforman la industria textil a nivel nacional, con el objetivo de poder distinguir como se distribuyen las diferentes tipología que ofrece dicha industria y poder ver, así, cómo es la rivalidad existente en ella, analizándola posteriormente a través del modelo de Porter.

Según Michel E. Porter (1982), un grupo estratégico es “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas”.

Según Nohria y García-Pont (1991), la identificación de grupos estratégicos debería realizarse con base en las semejanzas o diferencias en la dotación de recursos y capacidades que tengan las empresas de la industria. Igualmente, defienden que empresas pertenecientes a un mismo grupo estratégico, competirán de modo similar, al tener las mismas capacidades.

Los grupos estratégicos poseen tres características importantes (Más Ruiz, 1998):

1. Cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso.
2. Las empresas de un grupo se asemejan más entre sí que las que pertenecen a grupos distintos, es decir, homogeneidad interna y heterogeneidad externa.
3. Las empresas de un grupo son probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno.

El análisis de grupos estratégicos es un intento de agrupar la oferta, es decir, las empresas de acuerdo a sus estrategias, de la misma manera que la segmentación de mercados es un intento de agrupar a los consumidores de acuerdo a sus características desde el punto de vista de la oferta. Ambas vertientes serían dos caras de una misma realidad: el mercado (Flavián y Polo, 1997).

Analizando el mercado textil en España, hemos decidido dividir el mercado estudiando dos variables, la calidad (Alta, media o baja) y el precio (low cost, precio medio, precio alto y lujo).

Tabla 1: Grupos estratégicos

MARCA	CALIDAD	PRECIO	FACTURACION AÑO 2016	CUOTA
PRIMARK	BAJA	LOWCOST	1.168.000.000	2,85
C&A	BAJA	LOWCOST	363.100.000	0,89
KIABI	BAJA	LOWCOST	186.000.000	0,45
MERKAL	BAJA	LOW-OST	129.769.000	0,32
MARYPAZ	BAJA	LOW- OST	113.000.000	0,28
MISAKO	BAJA	LOW-OST	43.500.000	0,11
DOUBLE AGENT	BAJA	LOWCOST	140.000.000	0,34
INDITEX	MEDIA	MEDIO-BAJO	23.311.000.000	56,83
MANGO	MEDIA	MEDIO-BAJO	2.327.000.000	5,67
H&M	MEDIA	MEDIO-BAJO	1.969.000.000	4,80
CORTEFIEL	MEDIA	MEDIO-BAJO	1.129.400.000	2,75
CALCEDONIA	MEDIA	MEDIO-BAJO	208.000.000	0,51
PUNT ROMA	MEDIA	MEDIO-BAJO	153.000.000	0,37
LIWE ESPAÑOLA	MEDIA	MEDIO-BAJO	147.000.000	0,36
BIMBA Y LOLA	ALTA	MEDIO-ALTO	152.000.000	0,37
ADOLFO DOMINGUEZ	ALTA	MEDIO-ALTO	110.300.000	0,27
DESIGUAL	ALTA	MEDIO- ALTO	861.000.000	2,10
HUGO BOSS	ALTA	MEDIO-ALTO	193.600.000	0,47
PRONOVIAS	ALTA	MEDIO-ALTO	151.000.000	0,37
EL GANSO	ALTA	MEDIO-ALTO	82.000.000	0,20
ORCHESTRA	ALTA	MEDIO-ALTO	608.300.000	1,48
CAMPER	ALTO	MEDIO-ALTO	1.646.400.000	4,01
TOUS	ALTA	MEDIO ALTO	403.000.000	0,98
MAYORAL	ALTA	MEDIO-ALTO	336.000.000	0,82
GUESS	LUJO	ALTO	2.071.000.000	5,05
DOLCE & GABBANA	LUJO	ALTO	1.296.000.000	3,16
VERSACE	LUJO	ALTO	668.700.000	1,63
PRADA	LUJO	ALTO	431.200.000	1,05
BURBERRY	LUJO	ALTO	333.900.000	0,81
LOUIS VUITTON	LUJO	ALTO	152.000.000	0,37
CHANEL	LUJO	ALTO	133.451.000	0,33
TOTAL 31			41.017.620.000	

% ventas calidad baja:
5,22%

% Ventas calidad media –
baja: 71, 29%

% Ventas calidad Alta:
11,07%

% Ventas calidad lujo:
12,40%

Fuente: Elaboración Propia según datos de facturación de diferentes empresas

Hoy en día operan numerosas empresas en el sector textil, por lo que para poder realizar la comparación de diferentes marcas que hay en el mercado, he analizado en profundidad las que aparecen en la tabla, que todas son de reconocido prestigio a nivel mundial. Hemos estudiado la facturación de cada una de ellas, por lo que procedo a realizar el siguiente grafico en función a la tabla anterior.

Gráfico 8: Representación de los grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia según tabla 1

He realizado la segmentación de los grupos estratégicos en bases a dos variables: precio y calidad, por lo que a partir de esto he dividido el mercado en cuatro grupos que tienen características similares en el mercado. Los grupos son los siguientes:

- Por un lado, **marcas de Lujo**. El concepto de lujo no tiene una clara definición. El concepto de lujo es relativo, que depende de una concepción bastante personal. Las marcas de lujo evitan tener demasiados establecimientos, incluso logos, con el fin de que solo sean identificados por sus selectos clientes. Como indicaba anteriormente, más que un concepto taxativo sobre qué es lujo, quizás es más preciso destacar las características que acompañan al término lujo. Así podríamos destacar las siguientes(Campuzano. S, 2016):
 - No necesidad. Los productos de lujo no van destinados a cubrir necesidades básicas de las personas. Son productos de los que se puede prescindir.
 - Exclusividad. Los productos de lujo no se fabrican en masa. La escasez es una pieza clave de su atractivo.
 - Excelente calidad. Los materiales que se utilizan para la fabricación de los productos de lujo deben ser excelentes. También dicha excelencia en la calidad es consecuencia de que los materiales que se utilizan son poco habituales.
 - Precio alto. Los productos de lujo no son baratos. De ahí que no estén al alcance de la mayoría de las personas. Aunque el precio es un indicador de calidad para el cliente, no existe en los productos de lujo una correlación calidad-precio.

- Transmisión de emociones. En relación a los productos de lujo se ha ido más allá, no son simples bienes materiales, han conseguido transmitir emociones, sensaciones e incluso influir en el estado de ánimo de las personas

El sector del lujo es muy amplio. En la actualidad se podría decir que abarca muchos productos y/o servicios, desde bebidas espirituosas, hasta accesorios de moda, joyas y relojes, moda o servicios, como por ejemplo una sesión de spa. Una vez clasificado un producto o servicio como de lujo es posible enmarcarlo a su vez dentro de un tipo de producto u otro en función de sus características y los criterios de clasificación que se utilicen. Así, en atención a características intrínsecas de los productos se podrían diferenciar las siguientes categorías (Heine, K, 2012):

- Por la forma de consumir el producto. La forma de consumir el producto permite diferenciar entre productos de consumo en ámbito privado y productos que se consumen en una esfera pública.
- Por la visibilidad. Dentro de los productos de lujo, hay marcas que deciden que sus productos deben ser reconocibles por un público amplio. Por tanto, se puede diferenciar entre productos de lujo visibles y productos de lujo discretos.
- La exclusividad. Hay productos de lujo que sólo pueden disfrutar unos pocos no sólo por el elevado precio sino porque se fabrican por cuenta gotas. De este modo, en función de las cantidades que se produzcan se podría diferenciar entre:
1) piezas únicas., edición limitada, difusión limitada y difusión amplia.

La exclusividad es un aspecto importante para crear la imagen e identidad de la marca. Un producto si es demasiado exclusivo puede dejar de tener presencia en el mercado. (Som, A y Blanckaert, C, 2014)

- Otro grupo son las **marcas de calidad media – alta:** las cuales se ofrecen a un público que busca calidad del producto buena, a un precio adecuado con el producto. . El precio no esta tan elevado como en el grupo anterior, porque no ofrecen la exclusividad que los otros ofrecen. Las empresas de esta categoría, no tienen unidades tan limitadas como en el grupo anterior, por eso lo pueden adquirir más número de clientes y que el producto comprado no sea exclusivamente limitado a un grupo pequeño de clientes.

- El tercer grupo que he destacado son las **marcas de calidad media- baja**: Dentro del mismo operan marcas que ofrecen productos de peor calidad que los anteriores, a un precio más bajo. Dentro de este grupo se incluyen por ejemplo las personas que buscan productos que quieran ir continuamente a la moda y quieran cambiar continuamente de ropa. Los diseños de los productos no son exclusivos, ya que los mismos productos los puedes encontrar en cualquier parte del mundo.
- Y por último, **marcas Low- cost, calidad baja**: Las marcas, denominadas “low cost”, o “primer precio” han sido creadas como solución para aquellos consumidores con menos recursos y más preocupados por la economía. Disponen de precios más bajos que otros establecimientos, a costa de sacrificar la calidad, presentación o colocación de los productos. También, otros motivos pueden ser que el diseño del producto sea sencillo, la cadena de suministro muy eficiente y los costes operativos suelen ser bajos, situando sus tiendas a las afueras de las ciudades con el fin de reducir costes. (Fernández Nogales, Ángel, 2000).

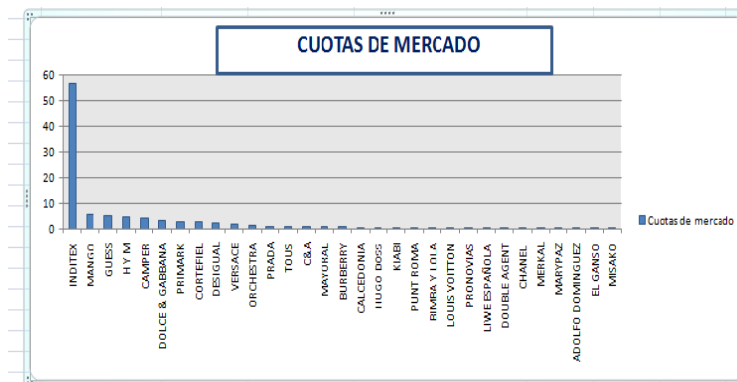
Las barreras a la movilidad son similares a las barreras de entrada al sector pero se refieren a la dificultad para pasar, dentro de un mismo mercado o sector, de un grupo estratégico a otro grupo del sector.

Las barreras a la movilidad entre grupos estratégicos del sector de la moda serían elevadas. No es fácil por ejemplo pasar de un grupo de calidad media –baja a grupo de lujo, ni viceversa. Para ello, las empresas tendrían que hacer frente a diferentes costes, como la adaptación de maquinaria, calidad de los productos, diseño...etc.

7.1 Grado de concentración del sector

Respecto al conocimiento del grado de concentración de una serie de marcas de ropa significativas de la industria a nivel mundial se van a realizar una serie de gráficos y tablas. El gráfico 6 ha sido elaborado a partir de la información proporcionada en la tabla 2. En este gráfico, se muestra la distribución del total de las cuotas de mercado en España de las diferentes marcas de ropa que hemos analizado.

Gráfico 9: Cuotas de mercado



Fuente: Elaboración propia, según datos de facturación de las diferentes empresas

En primer lugar, analizamos las cuotas de mercado de las diferentes empresas que hemos estudiado. La cuota de mercado muestra la representación que una compañía específica tiene en el mercado. Uno de los objetivos generales para una empresa es aumentar la cuota de mercado, dado que se verá traducido en un aumento de clientes ventas y, por consecuencia, de ingresos.

Como se puede apreciar en este gráfico, la compañía Inditex es la que mayor cuota de mercado tiene en el mercado textil español en el año 2016 con un 56,83 %. En segunda posición se encuentra Mango con un 5,67 %, a una gran diferencia de Inditex. Es importante mencionar la gran competitividad que hay en este sector, porque solo una de las 31 marcas que hemos analizado, es la que destaca y la que tiene más 50 % del sector. Las demás están todas entre el 0-5 %, aunque 19 de ellas no superan el 1% de cuota de mercado.

Una de las formas de medir el grado de concentración es mediante la Tasa de Herfindahl (H) y su inverso, el Número Equivalente de Empresas (N). Tasa de Herfindahl (H) se calcula elevando las cuotas de mercado al cuadrado. Este valor siempre está acotado entre 0 y 1. Si dicho valor está próximo a 0 quiere decir que hay muchas empresas de tamaño similar, es decir, se trata de un mercado de competencia perfecta. Si el valor es más próximo a 1, significa que el mercado es un monopolio. Después calcularemos $N = 1/ H$, que es el número equivalente de empresas en el mercado. A continuación, realizamos la siguiente tabla para analizar algunas de las marcas que operan hoy en día en sector textil, concretamente hacemos el estudio de 31 de ellas. Para un mejor análisis, ordenaremos sus ventas de mayor a menor:

Tabla 2: Tasa de Herfindal

MARCA	CALIDAD	PRECIO	FACTURACION AÑO 2016	CUOTA	CRs	CUOTA DE MERCADO AL CUADRADO
INDITEX	MEDIA	MEDIO-BAJO	23.311.000.000	56,832	56,832	0,322983915
MANGO	MEDIA	MEDIO-BAJO	2.327.000.000	5,673	62,505	0,003218488
GUESS	LUJO	ALTO	2.071.000.000	5,049	67,554	0,00254929
H Y M	MEDIA	MEDIO-BAJO	1.969.000.000	4,800	72,354	0,002304361
CAMPER	ALTO	MEDIO-ALTO	1.646.400.000	4,014	76,368	0,001611127
DOLCE & GABBANA	LUJO	ALTO	1.296.000.000	3,160	79,528	0,000998318
PRIMARK	BAJA	LOWCOST	1.168.000.000	2,848	82,375	0,000810858
CORTEFIEL	MEDIA	MEDIO-BAJO	1.129.400.000	2,753	85,129	0,000758149
DESIGUAL	ALTA	MEDIO-ALTO	861.000.000	2,099	87,228	0,000440621
VERSACE	LUJO	ALTO	668.700.000	1,630	90,341	0,00026578
ORCHESTRA	ALTA	MEDIO-ALTO	608.300.000	1,483	88,711	0,000219935
PRADA	LUJO	ALTO	431.200.000	1,051	91,392	0,000110514
TOUS	ALTA	MEDIO-ALTO	403.000.000	0,983	92,375	0,000096628
C&A	BAJA	LOWCOST	363.100.000	0,885	93,260	0,000078325
MAYORAL	ALTA	MEDIO-ALTO	336.000.000	0,819	94,079	0,000067076
BURBERRY	LUJO	ALTO	333.900.000	0,814	94,893	0,000066259
CALCEDONIA	MEDIA	MEDIO-BAJO	208.000.000	0,507	95,400	0,000025704
HUGO BOSS	ALTA	MEDIO-ALTO	193.600.000	0,472	95,872	0,000022278
KIABI	BAJA	LOWCOST	186.000.000	0,453	96,326	0,00002052
PUNT ROMA	MEDIA	MEDIO-BAJO	153.000.000	0,373	96,699	0,000013912
BIMBA Y LOLA	ALTA	MEDIO-ALTO	152.000.000	0,371	97,070	0,000013764
LOUIS VUITTON	LUJO	ALTO	152.000.000	0,371	97,440	0,000013764
PRONOVIAS	ALTA	MEDIO-ALTO	151.000.000	0,368	97,808	0,000013542
LIWE ESPAÑOLA	MEDIA	MEDIO-BAJO	147.000.000	0,358	98,167	0,000012816
DOUBLE AGENT	BAJA	LOW-COST	140.000.000	0,341	98,508	0,000011628
CHANEL	LUJO	ALTO	133.451.000	0,325	98,833	0,000010562
MERKAL	BAJA	LOWCOST	129.769.000	0,316	99,150	0,000009985
MARYPAZ	BAJA	LOWCOST	113.000.000	0,275	99,425	0,000007562
ADOLFO DOMINGUEZ	ALTA	MEDIO-ALTO	110.300.000	0,269	99,694	0,000007236
EL GANSO	ALTA	MEDIO-ALTO	82.000.000	0,200	99,894	0,000004
MISAKO	BAJA	LOWCOST	43.500.000	0,106	100%	0,000001123
TOTAL 31			41.017.620.000			
					Herfindal	0,33676804
					N= 1/ H	2,969402915

Fuente: Elaboración propia según de datos de facturación de diferentes empresas

Respecto a la facturación del año 2016, de las empresas del sector textil que hemos analizado, vemos que Desigual se encuentra en novena posición, con unas ventas de 861 millones de euros y una cuota de mercado próxima al 2,1%. El índice de Herfindal es $H= 0,3367$ y $N= 2,9694$. Por tanto, nos encontramos, ante un oligopolio porque H se encuentra entre 0,2 y 0,7, concretamente es un oligopolio asimétrico siendo la empresa más grande Inditex llevándose casi el 57 % de la cuota de mercado. Si analizamos el valor de $N= 2,9694$, éste es el número de empresas de igual tamaño que darían lugar a una industria de grado de concentración de H .

8. ANÁLISIS INTERNO

8.1 Análisis de recursos y capacidades

Según Sanchis y Campos (2007), los recursos y capacidades son el conjunto de factores y de combinación de factores y de recursos que posee la organización y que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas.

Las organizaciones son distintas en función a los recursos y capacidad que cada una tiene en un momento determinado, por eso, la combinación de los recursos permite diseñar la estrategia competitiva a llevar a cabo por la empresa. (Guerras, L.A, 2008)

Según Barney (1991) la Teoría de los Recursos y Capacidades aportaciones que tienen como rasgo entre las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las

diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. Es decir, esta afirmación indica que cada empresa se diferencia de las demás, por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria. (Grant, 2006)

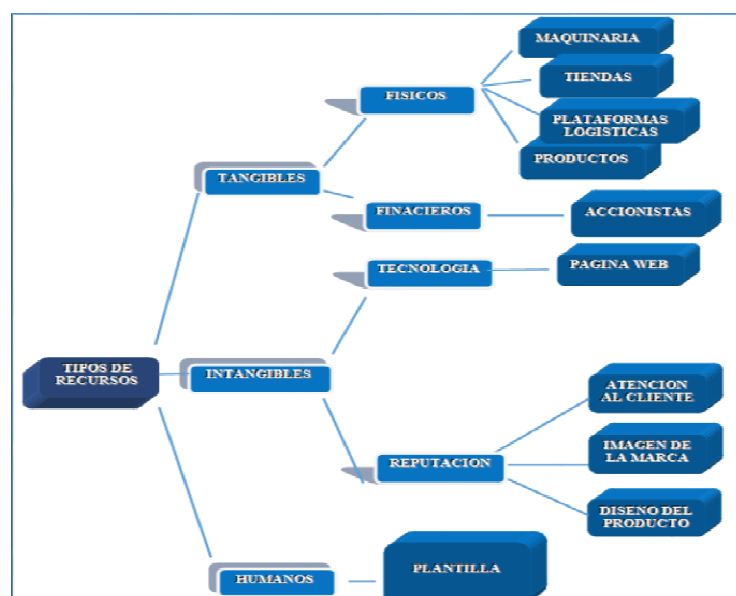
Si nos encontramos ante un entorno turbulento, donde los cambios son rápidos, parece más adecuado basar la estrategia en aspectos internos que externo. Cuanto mayor sea la importancia de los cambios en el entorno, mayor es la posibilidad de que los recursos y capacidades sean los principios para una estrategia a largo plazo. (Grant, 2014)

8.1.1 Recursos

Los recursos son un conjunto de los factores o activos que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia. Se distinguen tres tipos:

- Recursos tangibles: son los más fáciles de detectar, que a su vez se clasifican en físicos (maquinaria, equipos utilizados) y recursos financieros (capital, reservas, acciones...).
- Recursos Intangibles Formados por conocimientos, por lo que son muy difíciles de detectar y evaluar. Este tipo de recursos pueden dividirse en recursos humanos, tecnología y reputación.
- Recursos humanos: Recoge los conocimientos de los empleados y su motivación.

Gráfico 10: Tipos de recursos de Desigual



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a Desigual, el análisis de los recursos sería de la siguiente manera:

- **Recursos Tangibles:** Este Grupo de recursos, se divide en físicos y financieros.
 - Como recursos físicos, en Desigual tiene: maquinaria utilizada para la producción de ropa; tiendas o puntos de ventas, es decir los lugares físicos donde el consumidor final puede adquirir los productos; los productos que vende la marca y plataformas logísticas, donde se realizan las actividades de empaque y distribución de los productos.
 - Por otro lado, como recurso financiero destacar el Fondo Eurazeo que tiene un tanto % del capital de la empresa. Es un grupo de capital riesgo que, la entrada en el capital de Desigual supuso la primera operación de éste en España.
- **Recursos Intangibles:** Tres tipos de recursos intangibles que dividimos de la siguiente manera:
 - Recurso intangible tecnológico la página web de Desigual. En ella se pueden ver todos los productos que la marca ofrece, puntos de ventas, promociones, e incluso permite al consumidor que pueda comprar online sin necesidad que éste tenga que desplazarse hasta la tienda. Para poder contar con la venta por internet, es necesario un gran esfuerzo financiero de personas y de organización
 - Reputación: Hemos distinguido en el gráfico anterior tres recursos: Atención al cliente, siendo una de las premisas de la marca. Ofrece al cliente un servicio de máxima calidad; diseño del producto, es una de las características primordiales de la marca, por su originalidad y positivismo en los productos, y por último la imagen de la marca que da a la misma, prestigio frente a otras competidoras del sector.
- **Humanos:** Desigual cuenta con un gran número de empleados (departamento de Recursos Humanos, vendedores, diseñadores...) los cuales tienen un lema en común “La vida es chula”. Es el eje de sus proyectos y objetivos como compañía y como profesionales. Este lema inspira su producto, sus cultura y sus valores corporativos: positivismo, mejora constante, compromiso, respeto, innovación y fun and profit (lo que ellos traducen como disfrutar de lo que hacen, dado que están convencidos que es uno de sus factores del éxito, como marca y también en la gestión de personas).

Una vez vistos cuales son todos los recursos de los que dispone la empresa Desigual, hay que analizar cuáles son los que le reportan una ventaja competitiva sobre sus competidores. Entre los citados, los más destacables son tanto los intangibles como los humanos y, más en particular, el recurso clave es la reputación de la que disfruta la marca, es decir, la imagen de marca que da y el posicionamiento que tiene la empresa en el mercado nacional, ocupando actualmente la cuarta posición, y siendo una de las tres marcas más valiosas a nivel internacional. Este prestigio se lo ha ganado gracias a la fabricación de productos originales, creativos y con calidad que son percibidos por el cliente como diferentes a lo que le aportan los competidores. La reputación tiene su origen en la interrelación de las empresas y sus clientes que generan unos conocimientos, basados en la experiencia acumulada en la medida en que el cliente encuentre satisfechas sus expectativas en las diferentes transacciones efectuadas. La reputación puede entenderse como un conocimiento que reside en la memoria de los clientes actuales y potenciales, y que evoca un conjunto de promesas acerca de los productos o servicios realizados por la empresa, es decir, el prestigio. (Ventura, 2008)

8.1.2. Capacidades

Las capacidades se definen como aquellas actividades que la empresa hace mejor que sus rivales, son difíciles de imitar y dependen de los recursos de la empresa. (Ventura, 2008)

La capacidad que Desigual tiene es la de fabricar productos originales, distintos a los que otras empresas fabrican que inspiran al cliente una forma distinta de ver las cosas, una manera más positiva y divertida.

8.1.3 Competencias nucleares

En cuanto a la competencia nuclear, Desigual cuenta con un programa de puntos de fidelización de lo cliente, que cuantos más puntos consigan, recibirán mayores descuentos en sus próximas compras. Es un trato más cercano con el cliente, y es una forma que hace ser diferente frente a la competencia, dado que premia al cliente por la confianza depositada en la marca.

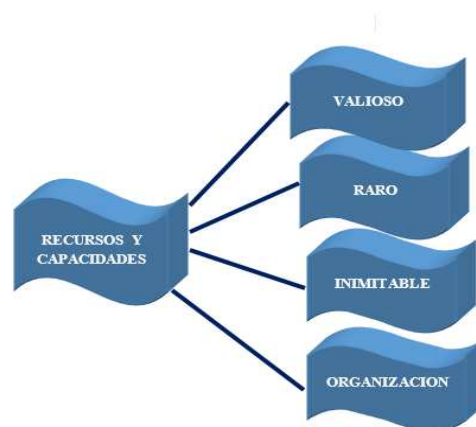
8.2 Análisis Vrio

El potencial de una empresa para competir con éxito en cada uno de los negocios que actúa, vendrá determinado por la cantidad y calidad de los recursos y las capacidades de la empresa. Sin embargo, es importante precisar que no todos los recursos y capacidades

de la empresa son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, sino solo aquellos que poseen una serie de atributos o características (Barney y Clark, 2007).

Según Barney, J.B (1991), el modelo VRIO permite analizar si los recursos y capacidades de la empresa son escasos, valiosos, inimitables y únicos, suponiendo una ventaja competitiva frente a sus competidores, permitiendo diferenciarse y obteniendo un éxito a la hora de desarrollar una estrategia.

Gráfico 11: Análisis Vrio



Fuente: Barney, J.B (1991)

Antes de analizar los factores de las empresas que estamos estudiando en concreto, vamos a definir los 4 recursos que componen el análisis VRIO:

- **Recurso valioso:** Un recurso será valioso cuando sirva para responder a las amenazas del entorno y responder sus necesidades.
- **Recurso Escaso:** Los recursos deben ser raros, escasos, únicos o limitados a unos pocos, entre un conjunto de competidores actuales y potenciales, ya que si ellos son poseídos por un gran número de competidores no sirven para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Un recurso valioso y escaso, supone una ventaja competitiva para la empresa, basamos en el análisis de Barney y Hesterly (2010), conocido como el Modelo VRIO.
- **Recurso inimitable:** cuando la reproducción del producto sea costosa, y los competidores no puedan duplicarlos.
- **Estructura organizada:** en la que los recursos y capacidades son bien gestionado por la empresa.

Analizamos mediante esta tabla los recursos más importantes para DESIGUAL, mediante los cuales sabremos en cual posee la empresa una ventaja estratégica.

Tabla 3: Análisis Vrio: Recursos Desigual

Recursos y Capacidades	V (valioso)	R (Escaso)	I (difícil de imitar)	O (estructura Organizada)	Ventaja competitiva
Organización y diseño de sus tiendas	SI	SI	NO	SI	NO
Imagen de la marca	SI	SI	SI	SI	SI
Diseño del producto	SI	SI	SI	SI	SI
Publicidad	SI	SI	SI	SI	SI
Percepción del consumidor con la marca	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia

Mediante este estudio, podemos indicar que los recursos más importantes para Desigual son:

- Organización y diseño de sus tiendas:** Tiendas con diseños muy peculiares, distintos a otras tiendas de ropa que llaman la atención del consumidor. Algunas de sus tiendas, ofrecen el servicio de personal shopper, Además de este servicio, ha implantado en algunos de sus establecimientos ipads para que los clientes realicen sus compras. Estas tiendas, carecen de almacén, de tal forma que el cliente recibirá directamente el producto en sus domicilios procedentes del almacén central del grupo.
- Imagen de la marca:** La imagen que Desigual proyecta divertida, fresca, diferente y original. Desde sus comienzos busco su sello de distinción, lo que consiguió con el logo de Peret y con el eslogan de Isabel Caixet.
- El diseño del producto:** dado que es una empresa que diseña productos muy diferentes a los de las marcas competentes. Son productos con diseños originales y coloridos, que hacen que al cliente le inspiren valores especiales.
- Publicidad:** La extravagancia de Desigual no solo se ve en sus diseños, sino que sus campañas de publicidad y marketing también son muy llamativas y polémicas, siendo siempre comentadas por el público de manera positiva o

negativa. Además, hacen participes a sus clientes en la evolución de la marca, pretenden hacerles fiestas,

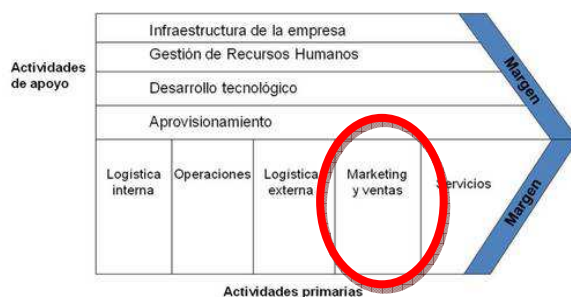
- Percepción del consumidor con la marca:** La percepción que el público tiene es una marca divertida y diferente. También una marca decidida, puesto que la marca respalda su propuesta con acciones, no solo con eslóganes o publicidad.

8.3 Cadena de valor

La cadena de valor, identifica las principales actividades que crean un valor para actividades de apoyo relacionadas, permitiendo también identificar los distintos costes en que incurre la organización a través de las actividades que forman su proceso productivo. El valor creado viene dado por la diferencia o margen generado entre lo que el cliente esta dispuesto a pagar y el coste de las distintas actividades del producto final.

El objetivo principal al analizar la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa. (Navas 2012)

Gráfico 12: Cadena de valor



Fuente: Porter 2010

Existen dos tipos de actividades, llamadas actividades de valor, que se dividen en dos amplios grupos: las actividades primarias y actividades de apoyo.

Las **actividades primarias**: son aquellas que forman el proceso productivo básico de la empresa, así como su transferencia y su servicio post-venta al cliente.

- Logística Interna:** Contiene actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto¹. En Desigual, es el total control de las prendas que existen en el almacén o establecimiento,

¹ Distribución de Insumos: manejo de materiales, almacenaje, control de inventarios, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores

gestionado a través de sistemas informáticos para poder llevar un mejor control logístico.

- Operaciones: actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final. Desigual presenta un servicio desde la transformación física del producto y la comercialización del mismo, hasta al servicio prestado en la venta, tanto en cualquier tienda física como en la web.
- Logística Externa o distribución: Actividades de almacenamiento o distribución del producto terminado. Actualmente, Desigual cuenta varias plataformas logísticas, Nueva Jersey y Hong Kong, que dan servicio a Estados Unidos y Asia. Cuenta también con un centro logístico en Gavá, con capacidad de servir 120.000 prendas diarias, y dando servicio a todo el continente europeo. La compañía amplió esta plataforma, con un nuevo centro logístico en Viladecans, que así podía aumentar su capacidad de distribución a 55 millones de prendas.
- Marketing y Ventas: Actividades destinadas a la venta del producto. Desigual ha realizado numerosas campañas de marketing para dar a conocer sus nuevas colecciones. En algunas de sus campañas publicitarias, ha invitado a las mujeres a sentirse únicas, a no considerarse del “montón”, reenviando la belleza de las mujeres y reforzar su autoestima. Campañas publicitarias originales y creando un positivismo hacia la mujer, lo mismo que quiere conseguir con sus prendas.
- Servicio post-venta: incluye actividades que intentan mantener el valor del producto. Desigual tiene una amplia plataforma para poder contactar con los comerciales para que los clientes sean ayudados en cualquier momento. El cliente puede dirigirse a cualquier punto de venta, por mail, por teléfono, por APP, por correo postal... Infinitas modalidades que se adapta a todo tipo de clientes.

Las **actividades de apoyo** no forman parte directamente del proceso productivo. Según Porter, son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

- Aprovisionamiento: consiste en la función logística a través de la cual una compañía se provee de todo el material preciso para su adecuado funcionamiento. Desigual realiza la fabricación de sus prendas en Asia,

siguiendo unos patrones de producción. Esta marca se encarga directamente de todo el proceso de aprovisionamiento de tejidos, corte, confección y acabado final de los productos.

- **Desarrollo tecnológico:** Actividades relacionadas con el valor que comprende la tecnología, procedimientos prácticos, métodos o tecnología aplicada al equipo de procesos.

Desigual en este último año se ha aliado con la tecnología **First Insight**, especializada en soluciones de analítica predictiva, que le dará información sobre el desarrollo de producto a partir de los datos que se obtienen de los consumidores. Con la incorporación de las nuevas herramientas tecnológicas, Desigual cuenta con mayor información para tomar decisiones sobre oferta y precios en una nueva estrategia que orienta el negocio al consumidor final.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Engloba las actividades de búsqueda, contratación, formación y desarrollo del personal.

Desigual cuenta con su propio departamento de Recursos Humanos, que para responder mejor a los objetivos se organizan por retos y áreas de soporte. Concretamente, hay cinco áreas: Talent Acquisition, Talent Management, Compensation and benefits, Internal Communication y Payroll. Desde hace tres años en este departamento cuentan con HR bussiness partners, que son las figuras que permiten que esta marca sean más especialistas en cada área de negocio y también sobre las geografías.

Actualmente el departamento de Recursos Humanos, tiene como objetivos establecer las bases para crear una empresa solida y dinámica, gestionar de manera eficaz la organización y apoyar a los managers en el desarrollo de las personas de sus equipos.

- **Infraestructura:** Su sede está en Barcelona, pero cuenta con 17 canales de distribución, más de 500 tiendas propias y franquicias, 8000 espacios multimarca, y 2500 córners. Desigual está presente en muchos lugares del mundo, extendiéndose en países como África, Asia, Europa, Norte América y Sur América.

Las actividades que aportan más valor a la empresa son: marketing y ventas, porque Desigual hace campañas originales, que hacen participe a su público y contagian al cliente de positivismo y buenas sensaciones, lo mismo que quiere conseguir con su productos. En segundo lugar, logística externa o distribución, porque esta empresa cuenta con muchos canales de distribución, concretamente 17 y que el buen funcionamiento de ellos, hace esté presente en muchos lugares del mundo. Por último, la gestión de los Recursos Humanos ya que cuenta con equipo joven, con personas comprometidas con los valores de Desigual, dando respuesta a proyectos de crecimiento y consolidación.

9. ESTRATÉGIAS

9.1 Estrategia competitiva

Según Rothaermel (2013), una estrategia competitiva identifica cuales son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr ventajas competitivas en un determinado negocio. Para una adecuada formulación de la estrategia competitiva, se responden cuestiones como: ¿a quién puedo servir? ¿Qué necesidades o deseos pretendo satisfacer? ¿Por qué pretendo satisfacerlas? Y ¿cómo vamos a satisfacer esas necesidades?

Hax y Majluf (1997) proponen una definición de estrategia que establece seis dimensiones diferentes con la intención de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra: es un modelo de decisión coherente, unificador e integrador; determina y revela el patrón de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo; selecciona los negocios en los que participa o va a participar; intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo; comprende todos los niveles 50 jerárquicos de la organización; y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa.

Guerras y Navas (2011) indican que el proceso de dirección estratégica de la empresa debe de reunir unas actividades fundamentales y son: establecer unos fines y misiones generales para la empresa; análisis y pronósticos del entorno: amenazas y oportunidades del entorno competitivo (análisis externo); análisis interno y determinación de la posición competitiva (fortalezas y debilidades de la empresa); formulación y diseño de estrategias (a nivel competitivo, de negocio y funcional); evaluación y selección de la estrategia; puesta en práctica de la estrategia seleccionada; y control estratégico.

Existen tres estrategias competitivas genéricas planteadas por Porter, las cuales se muestran en la siguiente tabla:

Gráfico 13: Estrategias competitivas genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		MEJOR COSTE QUE LA COMPETENCIA	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE
ALCANCE	AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACION
	REDUCIDO	CONCENTRACION (Enfocada al coste)	CONCENTRACION (Enfocada a la diferenciación)

Fuente: Porter

La ventaja competitiva desde la perspectiva de la estrategia de diferenciación de Porter, es intentar ofrecer productos o servicios únicos, distintos que los que ofrece la competencia para obtener una valoración mayor por parte de los consumidores. El objetivo, es conseguir una cuota de mercado mayor que los competidores, ofreciendo productos mejores al mismo precio (Johnson, G. y Scholes, K, 2001).

Es por ello que, Desigual, para destacar en el mercado debe diferenciar su producto al de la competencia, porque los productos con los que compiten cumplen la misma función, por lo que necesitan diferenciarse para adaptarse mejor a las necesidades y requerimientos del cliente final.

Las variables en las que se apoya esta empresa son:

- La imagen de la marca, dado que es muy diferente a las marcas habituales, como por ejemplo puede ser Inditex. Desigual proyecta una imagen divertida, buscando desde el principio su sello de distinción.
- El diseño y calidad del producto, porque esta marca apuesta por diseños atrevidos y coloridos, difíciles de imitar que tienen normalmente una buena calidad.
- Como tercera variable cabe destacar su estrategia de marketing, dado que para diferenciarse de la competencia su estrategia es formar una comunidad de personas que quieren sentirse únicas, creando así diversas campañas publicitarias. (Free T-shirts Days, Happy Hours...).

Esta empresa ofrece unos productos con una diferenciación horizontal. Existen diferentes preferencias en el cliente sobre las características que consideran más

deseables sobre el tipo de ropa que va a comprar, es decir, no existe una ordenación unánime sobre la industria textil. Se trata de un producto inelástico, por lo que hay que realizar publicidad persuasiva para atraer al cliente o consumidores que comprar otra marca de ropa, que compren Desigual.

Esta marca tiene que claro que para conseguir resultados, el marketing tiene que impactar, dado que en mayor o menor medida, esta es una de las mayores cartas de presentación que puede tener una marca, ya que como bien sabemos, con todo se comunica.

Desigual, en cuanto a comunicación se define como que “Desigual es la percepción que tiene la gente de nosotros”. Desigual no es solo una mediana cadena de distribución que se dedica a hacer ropa., sino que es Innovación, y simplemente se trata de ser “los distintos”.

Muchas son las empresas que operan en el sector textil, y aunque el precio puede ser un objetivo competitivo para muchas de ellas, para Desigual no lo es. La principal queja de sus clientes es que su precio es elevado, aunque la mayoría del público accede a comprar sus productos porque la relación calidad – precio es aceptable. En comparación con sus competidores directos, como pueden ser Mango o Inditex, Desigual es bastante caro, lo que les supone una clara ventaja competitiva aunque el target² no sea el mismo.

Como se ha comentado en el trabajo, el diseño del producto es muy importante. Esta empresa se distingue de las otras grandes marcas textiles por esta razón. Gracias a su acabado de producto han construido una identidad diferencial que es lo que les diferencia del resto, y han demostrado un comportamiento único a sus consumidores.

Desigual no solo vende ropa, sino comportamientos hacia la vida, que se refleja con la vestimenta.

9.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa hace referencia a las decisiones que adopta la alta dirección de la empresa en la búsqueda de ventajas competitivas al operar simultáneamente en diferentes mercados (geográficos y de producto). (Guerras y Navas, 2010)

² Público consumidor de una marca y/o producto, o futuro consumidor de un producto que se quiere promocionar.

Dos cuestiones hay que resolver para conseguir una estrategia corporativa del producto: ¿donde competir? ¿Cómo aportar valor a la compañía en su conjunto desde el centro corporativo? (Parada, 2007).

La primera cuestión abre distintas opciones de crecimiento, como la internacionalización, la diversificación o la integración vertical. Y también las distintas formas de crecer, como las fusiones, alianzas estratégicas o a través del desarrollo interno.

La segunda responde a la necesidad de añadir valor a los negocios de la empresa por parte del centro corporativo.

Las decisiones que toma Desigual respecto a la estrategia corporativa son principalmente: estrategia de diversificación e internacionalización.

9.2.1 Estrategia de diversificación

Se dice que estamos ante una estrategia de diversificación cuando la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Una empresa diversificada compite en varios mercados a la vez mientras que una que no lo está compite en un único mercado.

Se puede distinguir entre: Diversificación de productos (ofrecer amplia gama de productos); Geográfica (opera en diferentes países) y de producto- mercado (si lo hace en ambas dimensiones). (Guerras y Navas, 2015)

Analizando a Desigual, observamos que realiza una diversificación de producto-mercado. En primer lugar, porque opera en diferentes países. Los productos de esta marca, llegan a personas de orígenes y culturas muy diferentes. Tienen tiendas en diferentes partes del mundo, como por ejemplo España, Italia, Francia, Estados Unidos...etc. Llevan a cabo un sistema de distribución multicanal, lo que les permite trabajar como una compañía global. Sus dos principales vías de crecimiento son la internacionalización y la innovación.

Por otro lado, ofrece una gran variedad de productos. Ofrece ropa para hombre, mujer, niños, accesorios, calzado e incluso productos para el hogar.

Hay dos tipos de diversificación (Guerras y Navas, 2015):

- Diversificación relacionada: cuando el proyecto que se va a llevar a cabo está relacionado con el que ya desarrollaba la compañía. Este tipo de diversificación se subdivide en dos tipos :
 - Diversificación limitada: cuando el proyecto que se va a llevar a cabo está relacionado con el que ya desarrollaba la compañía.
 - Diversificación vinculada: cada actividad del negocio está relacionada con al menos una de las otras actividades, aunque no con un activo/competencia esencial.
- Diversificación no relacionada: se produce cuando la compañía se embarca en una actividad que no guarda ninguna vinculación con la que desarrollaba hasta ese momento.

Desigual desarrolla la diversificación relacionada, y dentro de ésta su diversificación es limitada.

En sus orígenes Desigual únicamente ofrecía productos al sector femenino. Actualmente, no solo ofrece ropa a este sector, sino que desde sus orígenes a la actualidad ha ampliado su gama a hombres y niños, y además ha incluido la fabricación de accesorios (como por ejemplo bolsos) e incluso ropa para el hogar.

Limitada es porque sus negocios están relacionados entre sí, mediante un activo o competencia esencial situada en el negocio central.

9.2.2 Internacionalización

La globalización es el proceso de integración e intercambio entre los diferentes países y pueblos del mundo, posible gracias a la liberación económica, los avances en las telecomunicaciones y la reducción de los costes de transporte (Rothaermel, 2013).

Se entiende por internacionalización toda aquella agrupación de operaciones que hacen que establecer vínculos relativamente estables entre empresa y mercados internacionales sea más fácil. (Welch y Loustarinen, 1988).

La estrategia de internacionalización es una estrategia de crecimiento, de expansión de las actividades de la empresa. En general, se distinguen dos estrategias básicas de crecimiento: estrategia de diversificación, lo que se refiere al desarrollo de nuevas actividades que no tienen ninguna relación con las que ha realizado la empresa, y de

expansión las que englobaría las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y de mercados. Son tres las razones para la internalización:

- Acceso a mercados de mayor dimensión
- Acceso a factores de producción más baratos
- Desarrollo de nuevas competencias

Gráfico 14: Estrategias de expansion

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	PENETRACION EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACION

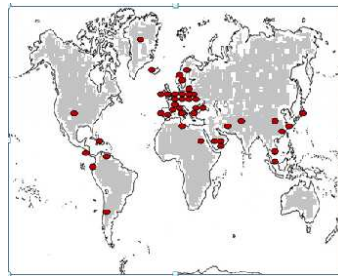
Fuente: Ansoff (1976) y Navas y Guerras (2012)

Con respecto a Desigual, hay que destacar que la marca fundada por Thomas Meyer tiene un modelo de internacionalización basado en la expansión el negocio (desarrollo de mercado), apostando por la multicanalidad, apostando por tiendas propias, franquicias, corners en grandes almacenes, internet y clientes multimarca.

Actualmente, la compañía apuesta por una solida estrategia de expansión, que tiene como mercado clave Europa, Estados Unidos y Asia.

Un punto a destacar de esta empresa que estamos analizando, es que trabaja con la misma estrategia de mercado en cada país, y sin embargo sabe diferenciar las necesidades que requieren los distintos mercados para entrar y posicionarse en cada uno de ellos. Creen que ven en la diversidad cultural una fuente de riqueza y valores muy coherentes con su esencia de marca. De todas formas la voluntad de trabajar por una marca global se aplica con prudencia, y cuando Desigual se propone entrar en un mercado aparentemente muy diferente, primero prueba e investiga al consumidor para comprobar si la fórmula funciona.

Gráfico 15: Países con tiendas Desigual



Fuente: Elaboración propia con datos de issu.com

Respecto a las estrategias de entrada en mercados exteriores, Desigual constituye las siguientes:

- **Exportación:** Dentro de los tipos de exportación existentes (Directa, indirecta, temporal, definitiva, representatividad, temporalidad), esta marca realiza una exportación directa que es aquella que se produce cuando el desarrollo del negocio es desarrollado y ejecutado por la empresa productora de los productos, reduciendo o eliminando por completo la existencia de intermediarios, y asumiendo también todos los riesgos que conlleva todo el envío internacional.

Las ventajas que presenta exportar, son:

- mayor control de los consumidores
- aumento en el poder de negociación

Como desventajas podemos destacar:

- Altos costes de transporte y las barreras comerciales
- Las barreras comerciales : muy importantes para DESIGUAL, porque aunque normalmente el no apuesta por una marca global, cuando quiere entrar a un mercado exterior muy diferente, estudia e investiga al consumidor sobre sus gustos y preferencias, y así poder saber que ofrecer en el mercado.

Desigual exporta en torno al 60 % del volumen total del negocio, siendo esta pues la actividad más beneficiosa para esta marca.

- **Acuerdos contractuales:** Entre los que se pueden distinguir varios tipos, como son las licencias, franquicias...

Las franquicias, se definen como contratos entre dos partes (franquiciador y franquiciado). El franquiciador cede el derecho al franquiciado a usar su marca empresarial, durante un tiempo y lugar determinados. Por ello,, el franquiciado tendrá que pagar una cantidad de dinero al franquiciador, lo que se denomina canon de entrada.

Para poder abrir una franquicia de DESIGUAL, se han de cumplir unos objetivos, los cuales son: población mínima donde se quiera abrir la franquicia 100.000 €, duración mínima del contrato 5 años y las dimensiones del local 100 metros cuadrados aproximadamente.

Las ventajas de una franquicia Desigual son:

- Operar en el sector de las franquicias de moda bajo el nombre de una marca reconocida mundialmente
- Todos los franquiciados tienen el apoyo por parte de la central en temas como: análisis y aprobación de la rentabilidad del proyecto; localización del establecimiento, organización y coordinación del montaje de la propia tienda
- **Joint Venture:** se presentan como un tipo muy avanzado de intercambio relacional caracterizado por su formalización en acuerdos cooperativos a largo plazo, donde existe un flujo de recursos y capacidades desde los participantes a la alianza para la consecución de objetivos estratégicos comunes e individuales (Arenas y García, 2004).

Desigual, esta estrategia la lleva a cabo mediante locales multimarca. El cliente se encarga de la apertura de la tienda y de la obtención del stock (ya que al no ser un franquiciado, no correrá por cuenta de Desigual). El establecimiento de alianzas estratégicas se puede convertir en una importantísima fuente de ventaja competitiva. (Gadde, y otros, 2003).

Las ventajas son:

- acceso al conocimiento del socio local
- reparto de costes y riesgos
- dependencia política.

Las desventajas son:

- Incapacidad para coordinación estrategia global
- Falta de control de calidad
- Incapacidad para conseguir economías de localización y experiencia
- Falta de control sobre la tecnología

Para terminar este punto, decir que esta marca está en plena expansión empresarial, entrando en los diferentes mercados consiguiendo llegar a ciudades secundarias y testar nuevos países antes de entrar en ellos con tiendas monomarca.

10. CONCLUSIONES

Para Finalizar, se recogen las principales conclusiones que hemos obtenido a lo largo de este proyecto. La finalidad del mismo era estudiar, analizar, identificar y valorar la estrategia y las ventajas competitivas de la empresa Desigual, con el fin de averiguar porque del éxito de la compañía, que le ha llevado a ser una de las grandes marcas de la moda española.

El éxito empresarial de Desigual, se ha basado en impregnar la estrategia de diferenciación en toda la compañía, Desde su orígenes, Desigual no ha escogido ser el mejor, o el más barato. Desigual eligió ser diferente. Esta elección, le ha dado una ventaja competitiva frente a otras grandes marcas, consiguiendo así la creación de cada vez productos más innovadores, creativos, con una buena calidad y que den buenas sensaciones a los clientes. La empresa tiene presente que, las modas cambian y cada vez se tienen que ir reciclando para gustar al cliente y acercarse así a los gustos del entorno.

Desigual ha sido capaz a través de su reputación, de trasladar un mensaje a todos sus clientes, el mensaje, es su lema: “la vida es chula”, lo que le ha ayudado a captar nuevos clientes, a fidelizar los que ya tenía, y manteniendo la calidad de su producto. Todo esto hace que Desigual explote al máximo su estrategia competitiva. La compañía, además, ha ampliado la variedad de su producto desde sus inicios hasta la actualidad, ofreciendo gama a mujeres, hombres y niños, y no solamente ropa, sino también zapatos y accesorios. Además, se dirige a un público muy variado, pues su producto va dirigido a personas de 0 a 99 años que tiene un estilo

de vida que encaja con los valores corporativos de la marca. La clave del éxito de la estrategia de Desigual, como se ha visto a lo largo del estudio realizado ha sido la diferenciación, que ha hecho posible que la marca pueda desarrollar la estrategia que lleva a cabo.

Otro factor muy importante para Desigual, es su estrategia corporativa. Desigual sigue la estrategia de diversificación, llegando a personas de orígenes y culturas muy diferentes, lo que le da la oportunidad de expandir sus mercados cada vez más y hacer que la compañía cada vez se haga más grande. También esta estrategia le ha favorecido para acercarse cada vez más al cliente. Cliente que se encuentra en diferentes partes del mundo, lo que le ha llevado cada vez a abrir más su mente y a convertirse en un grupo empresarial internacional.

Desigual es consciente de que sus competidores pueden copiar sus diseños, y ofrecerlos a precios más baratos, pero el público de esta marca es muy fiel y aunque sus productos puedan ser imitables por otras marcas, ellos siempre ven el producto de Desigual como único, dado al prestigio, imagen y a la reputación que esta marca tiene, y no importándole lo que haga la competencia. Detrás, hay unos factores claves ya que tanto el cuerpo de recursos humanos, es decir, el talento joven y creativo que forman la marca, el diseño de los productos, el cual es original, creativo, y con un diseño muy estudiado por profesionales antes de sacarlo a la venta; la percepción del consumidor con la marca, pues para su público esta marca es diferente, divertida, atrevida y con una buena calidad – precio, son recursos intangibles valiosos, raros, escasos e inimitables que, como se ha analizado a lo largo del trabajo, aportan una ventaja competitiva sostenible.

Para concluir, decir que la industria textil española tiene mucha vida, y actualmente es uno de los sectores más importantes en la actualidad. Es un sector cada vez más integrado en la sociedad, y con este proyecto hemos conseguido dar respuesta a todos los objetivos planteados al inicio del mismo.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H.I. (1976). “La estrategia de la empresa”. Pamplona: Universidad de Navarra.

ARENAS GAITÁN J. y GARCÍA CRUZ R. (2004) “International Strategic Alliances Relationships”, 33rd EMAC Conference.

BARNEY, J. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” Journal of Management, 17.

BARNEY, J. B. Y CLARK, D. N. (2007). “Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage”, Oxford University Press

BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2010): “ VRIO framework. Strategic management and competitive advantage”.

CAMPUZANO, S , (2016) : “La fórmula del lujo”. LID, Madrid.

CHANEY, DAVID (1996): “Estilos de vida”, Routledge.

CBRE (Junio 2013): “Cómo compramos. La cara cambiante del consumidor europeo”.

ESPINOSA ALVAREZ, CARLOS Y BOCETA ALVAREZ, VICENTE (Noviembre 2005): “Un análisis de la política industrial española”, 75 años de política económica española, ICE.

FERNANDEZ NOGALES, ANGEL, (Agosto – Septiembre 2000) “Las marcas de primer precio. ¿Segundas marcas del distribuidor? Distribución y Consumo”.

FHAX, A. C. Y MAJLUF, N. S. (1997): “Estrategia para el liderazgo competitivo”.

FLAVIÁN, C. Y POLO, Y. (1997): “Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española. Información Comercial Española (Revista de Economía)”.

GADDE, L.E., HUEMER, L., y HAKANSSON, H. (2003) “Strategizing in Industrial Networks”, Industrial Marketing Management.

GRANT, R. (2006): “Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”. Madrid: Thompson Civitas.

GRAN, R. (2014): “Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”. Ed: Civitas

GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2007). “La dirección estratégica de la empresa”, Navarra, 4 Edición, Thomson.

GUERRAS, L. A. (2008): “La Dirección Estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones”. Madrid, THOMSON CIVITAS.

GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2010). “La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones”.

GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2011). “La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones”. Editorial Aranzadi S.A, Navarra.

GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. Navas (2012) “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa” Aranzadi, Reimpresión.

GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. Navas (2015) “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”.

HAX, A. C. y MAJLUF, N. S (1997): “Estrategia para el liderazgo competitivo”.

HEINE, K (2012): “The concept of luxury brands”. Second edition, Barket Goldmann & Kate Vredenburg, Berlin.

JOHNSON, G., SCHOLE, K. y WHITTINGTON, R. (2006): “Dirección estratégica,”. Séptima Edición. Prentice-Hall, Madrid.

KLEIN, PAUL (Noviembre 2010): “El proceso de decisión de compra del consumidor en 6 etapas”, Blog Master en Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Economía, Universidad de Valencia.

Ley 194/1963 de 28 de diciembre (que entra en vigor el 1 de enero de 1964) del Primer Plan de Desarrollo.

MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO (Mayo 2013): “Presentaciones sectoriales: Sector Textil y Confección”.

NAVAS LÓPEZ, J.E (2012): “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”

NOHRIA, N.; GARCÍA-PONT, C. (1991): “Global Strategic Linkages and Industry Structure, Strategic Management Journal”. vol.12.

PARADA, P (2007). “¿Qué es la Estrategia Corporativa?”

PORTER, M. E. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”.

PORTER, M. E. (2010) “Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior”. Editorial: Pirámide

PYNDICK, ROBERTO Y RUBINFELD, DANIEL (2009): “Microeconomía”, Séptima Edición, Pearson Education.

READER, A, BUCKLEY, P.J. y GHAURI, P (1993): Academic Press, 1993.

RIALP, A. (1999). “Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura”.

RIVERA TORRES, PILAR, (2000): “El comportamiento del consumidor”.

ROOT, F. (1994). “Entry strategies for international markets. Nueva York: Lexington Brooks”.

ROTHAERMEL, F. (2013). “Strategic Management. Concepts and Cases. McGraw – Hill

RUIZ, F. M. (1998). “Relación rentabilidad-riesgo en el contexto de los grupos estratégicos. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa”.

SÁNCHEZ ASIAIN, JOSE ÁNGEL, (1999): “Economía y finanzas en la Guerra Civil Española (1936-1939)”.

SANCHIS, J.R. Y CAMPOS, V. (2007): “La dirección estratégica en la economía”.

SARABIA SÁNCHEZ, FRANCISCO. J Y DE JUAN VIGARAY, MARIA DOLORES (Marzo 2009): “Los valores de los consumidores y las preferencias en el comportamiento de ir de compras”, Revista española de Investigación de marketing ESIC.

SCHIFMAN, LEON Y LAZAR KANUKM KESKU, Leon y Leslie Lazar Kanuk (2010): “Comportamiento del consumidor”, Pearson Education.

SOM, A y BLANCKAERT, C (2014): “The Road of luxury”. Ed: Wiley

VARELA PARACHE, MANUEL (Enero 2010): “El Plan de Estabilización de 1959”, Universidad Complutense de Madrid.

VENTURA VICTORIA, JUAN (2008): “Análisis estratégico de la empresa”.

WELCH, L.S. y LUOSTARINEN, R. (1988) “Internationalization: Evolution of a Concept”, in The Internationalization of the Firm.

WEBGRAFIA

claseshistoria.com/revolucionindustrial/sectortextil.htm

datosmacro.com/pib/espana

debitoor.es/glosario/definicion-cuota-mercado

eae.es

economydigital.es/directivos-y-empresas/resultados-desigual-segundosemestre_501855_102.html

elmundo.es/cataluna/2017/03/17/58caf87122601d481b8b4621.html

elpais.com/economia/2016/07/27/actualidad/1469640180_532389.htm

enciclopedia.us.es/index.php/Industria_en_Espa%C3%B1a_en_el_siglo_XIX

entretextiles.blogspot.com.es/2014/12/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter.html

expansion.com/empresas/distribucion/2017/02/09/589b1719468aeb551c8b458a.html

europapress.es/economia/noticia-desigual-zara-mango-marcas-moda-espanolas-mas-valoradas-nivel-internacional-20170926130902.html

fashionunited.es/noticias/empresas/bimba-y-lola-registro-una-facturacion-de-152-millones-de-euros-en-2016/2017030823712

forbes.es/business/4937/5-caracteristicas-que-exigen-los-consumidores-de-lujo/

gestion.org/estrategia-empresarial/35858/la-competencia-en-la-empresa-directa-e-indirecta-perfecta-e-imperfecta/

infofranquicias.com/fd-2256/franquicias/Desigual.aspxissuu.com/carrox92/docs/desigual_total

ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout

ine.es/prensa/pib_prensa.htm

lavanguardia.com/economia/20170317/42962377913/desigual-factura-beneficio.html

modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-i-los-grandes-grupos-de-moda-en-espana.html

modaes.es/thumb/max/727x655/files/000_2016/0102infografias/MapamodaEspana.jpg

modaes.es/entorno/la-industria-espanola-de-la-moda-gana-285-empresas-en-2016-y-se-acerca-a-las-20000-companias.html

modaes.es/empresa/michael-kors-reduce-la-caida-de-sus-ventas-y-factura-un-36-menos-en-el-primer-trimestre.html

modaes.es/empresa/hugo-boss-gana-un-39-menos-en-2016-y-contrae-sus-ventas-un-4.html

modaes.es/empresa/burberry-gana-un-73-menos-en-2016-pese-a-elevar-sus-ventas-un-10.html

modaes.es/empresa/mayoral-crece-un-139-en-2016-y-pone-rumbo-a-los-360-millones-este-ano.html

modaes.es/empresa/shana-renegocia-su-deuda-con-la-banca.html

modaes.es/empresa/misako-invierte-tres-millones-para-reforzar-su-red-de-tiendas-tras-crecer-un-145-en-2016.html

modaes.es/empresa/calzedonia-dispara-un-82-su-beneficio-en-2016-a-las-puertas-de-entrar-en-estados-unidos-y-china.html

modaes.es/empresa/cortefiel-dispara-sus-perdidas-hasta-24-millones-en-plena-reorganizacion.html

modaes.es/empresa/orchestra-entra-en-perdidas-en-2016-pese-a-elevar-sus-ventas-un-87.html

modaes.es/empresa/desigual-se-fortalece-en-big-data-y-se-alia-con-la-tecnologica-first-insight.html

modaes.es/empresa/guess-contrae-su-beneficio-un-13-en-2016-tras-reducir-sus-ventas-un-9.html

nativos.com/compras-online-ventajas-desventajas/

prezi.com/qgglltlzwclb/mision-vision-y-valores-desigual/

randstad.es/tendencias360/entrevista-desigual-maria-obiols/

ranking-empresas.eleconomista.es/stradivarius-espana.html

ranking-empresas.eleconomista.es/grupo-massimo-dutti.html

ranking-empresas.eleconomista.es/merkal-calzados.html

ranking-empresas.eleconomista.es/chanel.html

rociomartsal.com/2016/07/21/ranking-moda-espanola/

wikipedia.org/wiki/Desigual <https://www.modaes.es/empresa/viaje-a-los-origenes-de-desigual.html>

<http://www.infofranquicias.com/cd-26182/Desigual-la-historia-de-una-marca-de-exito.aspx>

wikipedia.org/wiki/Industria_textil

xn--observatoriomodaespaola-cic.com/wp-content/uploads/2016/06/INFORME.pdf