

Modaes

Empresa

Desigual vuelve a soñar: nuevo producto, nueva marca y menos margen para crecer otra vez en 2018

La compañía inicia en 2017 el tercer año de su transformación, con la que sienta las bases para recuperar volumen. Un producto y una marca para un público más amplio están en el corazón del nuevo Desigual, que quiere dejar de ser un bufón para convertirse en mago.

Pilar Riaño/ Iria P. Gestal
20 mar 2017 - 05:00

Desigual vuelve a soñar: nuevo producto, nueva marca y menos margen para volver a c

Si hubo unos años en que Desigual llevaba el *fun and profit* por bandera, ahora es el turno del *fix the basics and dream* o, lo que es lo mismo, reestructurar para volver a crecer. Si hubo unos años en que **Desigual** fue un bromista alegre, ahora quiere ser el mago que dé la vuelta a una estructura de más de 3.000 personas.

Tras convertirse en una de las empresas de más rápido crecimiento de la moda española y cerrar una operación corporativa récord, el fenómeno **Desigual** comenzó a deshincharse en 2015. Ese mismo ejercicio, la empresa puso en marcha un proceso de transformación que en 2017 completará su tercer año, para volver a mirar al crecimiento en 2018. Marca, producto y distribución son los pilares de la transformación de **Desigual** que, lejos de pensar en reducir su tamaño ideal, no abandona su objetivo de convertirse en una empresa de mil millones de euros.

Fundada en 1984, **Desigual** experimentó un rápido crecimiento en la primera década del siglo actual. En cinco años, entre 2009 y 2013 la empresa triplicó su cifra de negocio. Lejos de apagarse, los colores de **Desigual** siguieron brillando, acompañados por **Thomas Meyer**, su fundador, y **Manel Adell**, ex consejero delegado. El meteórico

Modaes

ascenso no tardó en llamar la atención del capital riesgo y en marzo de 2014 cerró una operación corporativa récord: **Eurazeo** compró el 10% del capital de la compañía por 285 millones de euros. El fondo galo valoró **Desigual** en 2.700 millones de euros, o 10,2 veces ebitda, más de lo que había pagado el fondo estadounidense KKR por **SMCP** un año antes.

Y, entonces, **Desigual** empezó a sufrir. Tras finalizar 2014 con una cifra de negocio de 963,5 millones de euros y un resultado bruto de explotación (ebitda) de 261,5 millones de euros, en el primer trimestre de 2015 la empresa comenzó una “revisión” de su red de tiendas, tal y como comunicó el propio **Eurazeo**. En el primer semestre de 2015, las ventas de la empresa se estancaron tras años al alza y el resultado bruto se encogió un 26%. Las alarmas saltaron y Desigual se puso en marcha, no sin antes agitar su equipo directivo y ver actualizada su valoración por parte de **Eurazeo**, que a cierre de 2015 redujo un 47% el valor de su participación.

“El ejercicio 2017 va a ser el tercer año del proceso de transformación”, sostiene **Alberto Ojinaga**, primer ejecutivo de **Desigual** desde principios de 2016. Con el asesoramiento de consultoras como **Interbrand** y **The Boston Consulting Group**, **Desigual** comenzó en 2015 un proceso de transformación para reconducir su evolución. Por el camino, la empresa encoge su tamaño y reduce su resultado bruto: **Desigual** es hoy un 10,6% más pequeña que a cierre de 2014 y gana un 36,5% menos.

La compañía finalizó el año con una caída del 7,7% en sus ventas, con descensos a doble dígito en el cuarto y el primer trimestre, cuando la empresa anotó retrocesos de más del 10,5%. El ebitda de la compañía se contrajo un 16,83%, si bien el resultado neto se elevó un 9% gracias a provisiones realizadas por la empresa en 2015. La nota positiva de los resultados de 2016 la pone la caja: la posición de la compañía ascendió a 381 millones de euros, 83 millones más que en el mismo periodo del año anterior.

Las previsiones de Ojinaga pasan por que las caídas se mantengan a lo largo de 2017, año al término del cual la empresa habrá terminado la revisión de su estructura y estará preparada para volver a crecer.

Modaes

Tiendas: menos pero más rentables

Los resultados del ejercicio 2016 son un fiel reflejo de la transformación que está llevando a cabo la compañía y de todos los aspectos en que se está centrando: menos tiendas, pero una distribución más rentable; un producto con menos margen, pero de mayor posicionamiento, y una marca que permita llegar a un público más amplio.

La caída de ventas del grupo es consecuencia, por un lado, de la concentración de su negocio en un mercado maduro como Europa, pero también del proceso de cierres en que está inmersa. La empresa ha llevado a cabo una profunda reestructuración de su red de distribución, que llegó a contar con más de 550 tiendas monomarca y 8.000 puntos de venta multimarca, además de corners en grandes almacenes e Internet.

A cierre del ejercicio 2016, **Desigual** sumaba una red de 523 tiendas propias, frente a las 552 que contabilizaba doce meses antes. La empresa completa su distribución con presencia en cerca de 6.000 puntos de venta multimarca (mil menos que en 2015), 2.200 corners en grandes almacenes y presencia online.

A lo largo de 2016, la compañía llevó a cabo un total de 37 cierres, frente a sólo siete aperturas, que se sumaron a los 120 cierres y ocho aperturas de 2014 y los 27 cierres y 47 aperturas de 2015.

Producto: más y para más gente

Y la pregunta clave es: ¿qué va a ser **Desigual**? Tras haber saturado el mercado con un producto de nicho atacando al cliente por todos los canales, la empresa ha hecho una profunda revisión de su identidad, poniendo el cliente en el centro y dándole lo que pide, tal y como afirma el propio Ojinaga.

La colección primavera-verano que acaba de entrar en tiendas es sólo el primer paso de una transformación que se verá totalmente el próximo otoño-invierno. Menos color, menos bolas *galactic* y mandalas, más sobriedad o prendas más clásicas son las protagonistas de una parte de las colecciones para dar al cliente actual de Desigual más oportunidades de uso y para abrir la marca a nuevos compradores potenciales.

Modaes

Además, la marca gana velocidad y, sin acercarse al *fast fashion* de **Zara** o **Mango**, apuesta por renovar sus colecciones a lo largo de cada temporada. Así, alrededor del 25% de la colección cambiará cada mes, dando al cliente más motivos para regresar a la tienda. Si el objetivo inicial de Desigual era que en cada armario del mundo hubiera una prenda de la marca, ahora es que en cada armario haya más de una.

En paralelo, la empresa está viendo afectado su margen por la incorporación de tejidos más nobles a sus colecciones, de manera que el coste de producción se incrementa, si bien los precios se mantienen estables.

Por tanto, si una de las posibilidades para **Desigual** podría haber sido hacerse pequeño para centrarse en un nicho de público fiel a su producto diferente, esta no es la opción escogida por el grupo. **Desigual** no quiere menos volumen y más margen como el lujo, sino volumen con menos margen, como la gran distribución.

Marca: calma y televisión para ganar clientes

La empresa ha llevado a cabo un “proceso de reflexión de estrategia para saber qué debe ser **Desigual** los próximos diez años” en términos de marca. “Si **Desigual** nació con ese punto diferencial, de rebeldía, de transgresión... con ayuda externa se ha definido una plataforma de marca para los próximos diez años”, señala Ojinaga.

El cambio en la marca de **Desigual** comenzará a verse en la temporada otoño-invierno 2017, que será la primera en que la empresa regrese a los medios masivos (televisión principalmente) tras dieciocho meses en silencio. El “máximo esplendor” de la estrategia se verá en 2018, cuando **Desigual** romperá con su antiguo yo y mostrará su nueva creatividad.

Tanto la marca como el producto parten de un análisis realizado por la empresa a través de entrevistas a consumidores de toda Europa. “La transformación va de crear una organización *customer centric* y no *design centric*”, explica Ojinaga, que señala que todos los modelos que lanza la marca se testan en consumidores antes de ser comercializados.

“La marca arranca ahora un periodo de madurez y eso no quiere decir perder nuestros valores, sino ser diferentes de nosotros mismos”, concluye Ojinaga. **Desigual** ha dejado de ser el bufón cómico que, rompiendo con todos los convencionalismos, explotó su diversión hasta el aburrimiento para iniciar su transformación en un mago que haga que los deseos de sus clientes se hagan realidad.