

Empresa

Desmontando a Desigual

Pilar Riaño/ Custodio Pareja
13 ene 2014 - 10:03



“Mucha de la información que manejas diariamente, mientras realizas tu trabajo, es confidencial y debes tratarla con cuidado, tanto la que se refiere al negocio como a los datos de carácter personal. Es mejor que no comentes con terceras personas la información que se refiere a la compañía o a las personas que trabajan en Desigual”. Este es uno de los mantras que Desigual repite a sus trabajadores y que recoge en un pequeño manual (de catorce centímetros de alto por diez de ancho y poco más de cien páginas) conocido como el libro blanco de Desigual. La opacidad que transmite esta afirmación es la sensación generalizada en el sector de la moda respecto a la evolución de esta compañía, que, con un producto completamente diferente, se ha convertido en el fenómeno de la moda española de la última década. Retailers, diseñadores, expertos en marketing e, incluso, escuelas de negocio, intentan desentrañar las claves del enigma Desigual.

Modaes

“Nadie en el sector de la moda es capaz de explicar el porqué del éxito de Desigual”. Así de contundente se muestra un experto español de retail en respuesta a la pregunta sobre la empresa catalana, una idea en la que coinciden otros tantos empresarios y directivos del sector. En el mismo sentido se expresa un ex alto directivo de la compañía que, pese a haber conocido de cerca sus entresijos, sostiene que resulta difícil comprender el gran boom de Desigual, que ha pasado de facturar 12 millones de euros en 2003 a más de 800 millones de euros en 2013. “Es una marca de éxito, tanto en su enfoque de propuesta de producto como en su modelo empresarial, que es peculiar, pero exitoso”, señala Xavier Bordanova, profesor y director del Centro Retail Management de la escuela de negocios Eada.

Un producto completamente diferente sin prácticamente competencia en el mercado, un cliente de nicho pero extremadamente fiel, una estrategia de distribución multicanal para llegar a todos los rincones del mundo, un márketing rompedor y provocador y, sobre todo, unos grandes márgenes que permiten soportar costosas inversiones. Es decir, la unión entre creatividad (representada por Thomas Meyer) y gestión, un área liderada por Manel Adell hasta su salida de la empresa, en 2012.

Estas son las principales piezas del rompecabezas de Desigual, una compañía que comenzó a construirse hace tres décadas, en el mismo momento que se gestaban otros grandes grupos de la moda en España, como Mango. El suizo Thomas Meyer, poco dado a las apariciones públicas y que quienes conocen comparan con el fundador de Apple, Steve Jobs (tanto por su capacidad visionaria como por la forma de relacionarse con sus trabajadores), comenzó vendiendo ropa de segunda mano y, según reza la historia explicada por la propia empresa, a partir de un pedido de vaqueros usados que no conseguía venderse al ritmo previsto surgió la idea de crear una cazadora mediante la técnica del patchwork. Esta prenda fundacional es el origen de Desigual, que debe su nombre a una idea de la cineasta Isabel Coixet.

Thomas Meyer, nacido en Suiza, no estuvo solo en la fundación de la empresa. Otro Meyer, Ignacio, se convirtió en su socio y se hizo cargo de los aspectos financieros y administrativos de la compañía, para que Thomas se dedicara por completo al área de creatividad. Pero, como sucedió en 2011 con Christian Meyer (otro de los hermanos), Ignacio Meyer dejó la empresa sólo cuatro años después de involucrarse en ella. Otro hermano, David, continúa actualmente en la compañía, donde se hace cargo de los eventos y la participación en ferias de la marca. Fuentes de la empresa sostienen que David Meyer es la mejor representación del “espíritu Desigual” y de sus

Modaes

valores.

El libro blanco (que realmente se llama We are Desigual), que la empresa reparte a todos sus trabajadores y cuya elaboración fue liderada por Manel Adell (que se encargó, según explican los propios empleados, de “poner en orden” las ideas del creativo suizo), resume los valores de la empresa. Respeto, innovación, positivismo, mejora constante, compromiso y fun & profit son los elementos del “espíritu Desigual”, que el propio libro califica de “altamente contagioso y adictivo”. Desigual, con una plantilla de más de 3.800 personas, ha conseguido crear un grupo de trabajadores con un alto sentido de pertenencia, muchos de los cuales creen a pies juntillas en las proclamas de la marca. Empleados de Desigual consultados explican que, de manera informal, en la empresa se divide a la plantilla entre “creyentes”, “no creyentes” y “en iniciación”.



El grueso de los trabajadores de Desigual se concentra hoy en Barcelona a la orilla del mar Mediterráneo, donde el grupo inauguró el año pasado una sede corporativa de más de 24.000 metros cuadrados diseñada por Ricardo Bofill y que ha supuesto una inversión de cincuenta millones de euros. Pero los orígenes de Desigual hay que buscarlos en la calle Eramo de Janer, en el barrio del Raval, donde la empresa tuvo su

Modaes

primera sede representativa. Sólo un año después de ponerla en marcha, en 1988, la firma de moda presentó la antigua suspensión de pagos como consecuencia de una caída de las ventas y de una falta de planificación.

La compañía se encontró entonces en la disyuntiva de desaparecer o remontar. Y optó por la segunda, algo que fue posible, en parte, gracias al éxito de ventas logrado por la colección *Feel you sexy*, lanzada al mercado en 1991 y en la que aparecieron los primeros estampados diseñados por Thomas Meyer que tanto han caracterizado a la marca en los años siguientes. Thomas Meyer continúa estando hoy en día al frente del área creativa de la marca, aunque cuenta con un equipo de más de sesenta diseñadores que se encarga de plasmar sus ideas.

Una vez cada seis meses, Thomas Meyer reúne a los miembros de su equipo de diseño y producto en lo que, internamente, se denomina como “el día del sueño”. Haciendo gala de sus dotes de buen orador, Meyer proporciona las grandes líneas (como el lema *Sex, fun & love*, por ejemplo) de la colección al equipo, que se encarga de convertirla en pantalones, camisetas y abrigos. El peso de los diseños de la enseña recae especialmente en dos creativos: José Castro (que ha llegado a desfilarse en las pasarelas de París, Madrid y Barcelona con su propia firma) y Nínive Rodríguez, que trabaja en la empresa desde hace más de quince años.

Mujeres a partir de treinta años y que no siguen las tendencias dictadas por las grandes revistas de moda y las pasarelas es el perfil más repetido en el sector cuando se trata de crear el retrato robot del cliente de Desigual. Sin embargo, esta percepción no está siempre fundamentada y quién es el comprador tipo de la marca es uno de los grandes enigmas del fenómeno Desigual. Ni siquiera ex directivos de la empresa son capaces de darle respuesta, si bien destacan la existencia de dos perfiles: el comprador español y el turista, que identifica la marca como un producto nacional gracias a sus colores y a la alegría que desprenden sus tiendas.

En lo que están de acuerdo la mayoría de expertos y empresarios del sector es que, pese a tratarse de un nicho, el público de Desigual es muy fiel. “Desigual es el mundo al revés y para seguir funcionando tienen que dar vueltas a elementos tan básicos como el sexo, la diversión, el amor... Es una marca que necesita estar explicando continuamente lo transgresora que es para que siga funcionando”, señala Josep Maria Galí, experto en el análisis de conductas de consumo y profesor de la escuela de negocios Esade.

Modaes

“Conecta con su público porque es rebelde, lucha contra lo que ya está hecho y es transgresor. El cliente tipo de Desigual es una mujer dueña de su vida –sostiene Pepe García, experto en retail del estudio Culdesac-; pero aun así, con el tiempo, Desigual necesitará renovar sus mensajes y su producto, ya que su público crece y madura”.

Sobre la fidelidad de sus clientes se sustenta otro de los grandes secretos del modelo de negocio de la marca: el margen. El cliente Desigual busca un producto diferente que no encuentra en el mercado, por lo que soporta precios superiores a los de cadenas de gran distribución como Zara o Mango. Fuentes del sector explican que Desigual multiplica por entre ocho y diez el precio de coste de una prenda para establecer el precio de venta, mientras una cadena como Zara lo hace por entre tres y cuatro y un concepto de bajo coste como Shana, por dos y medio.

Desigual es consciente de que sus precios son elevados en comparación con otros operadores de distribución de moda. De hecho, en el manual que entrega a todos sus vendedores (un libro amarillo denominado Customer Experience) la empresa da argumentos para justificar dichos precios. “La objeción del precio puede debatirse dando una completa información sobre el proceso creativo, materiales, acabados, elementos hechos a mano y, finalmente, el valor añadido de nuestros diseño únicos”, reza el documento.



Modaes

Una relación clave

A principios de los noventa, Thomas Mayer conoció a una persona que se convertiría en un ingrediente clave del éxito de Desigual: Manel Adell. Como ellos mismos han explicado en las escasas conferencias que han ofrecido, sus caminos se encontraron en un velero cruzando el Atlántico. En el barco se forjó su amistad e intercambiaron ideas sobre la moda y el retail, que a su regreso a Barcelona aterrizaron en Desigual mientras hacían footing.

En 2002, Manel Adell se incorporó a Desigual, primero como asesor y más tarde como socio y director general. Adell fue el encargado de sentar las bases del crecimiento de Desigual, estructurando sus equipos, ordenando las ideas y creando un engranaje de distribución que permitiera hacer llegar a todo el mundo un producto tan singular como el inspirado por Meyer.

La llegada de Manel Adell impulsó el crecimiento de la compañía. En 2002, la enseña creció un 67% y decidió convertirse en una marca centrada en el retail, aunque sin dejar de lado el canal multimarca y los grandes almacenes. La empresa puso en marcha ese año las primeras tiendas con la voluntad de convertirse en retailers: la primera, en el centro comercial Les Glòries, en Barcelona, y la segunda en la calle Argenteria, con más de 400 metros cuadrados de superficie.

A partir de ese momento, Desigual comenzó una etapa de crecimiento imparable, con el que ha pulverizado todos sus récords de aumento de ventas año tras año. Además de impulsar el desarrollo en España (sólo en 2005 se abrieron 24 establecimientos en el país), Desigual estrenó en 2006 su primer establecimiento en el extranjero, ubicado en Singapur. Hoy en día, la compañía cuenta con 13.000 puntos de venta en el mundo, 300 de los cuales son tiendas monomarca.

El agresivo ritmo de aperturas (sólo en 2008 invirtió 25 millones en 45 aperturas y en 2009 desembolsó 30 millones más) ha dejado perplejo al sector, que ha llegado a especular con la presencia de fondos de inversión en el capital de la compañía, que siempre ha hecho gala de financiarse con una combinación de fondos propios y deuda. Pero lo cierto es que la empresa está controlada actualmente al cien por cien por Thomas Meyer, después de hacerse el año pasado con el 30% que poseía Adell. Fuentes de la marca señalan que el importe de la compraventa rondó los 200 millones de euros, si bien esta cifra no ha sido confirmada por la empresa.

El movimiento accionarial no es el único cambio que ha comportado la salida de la empresa de Adell. El goteo de altos directivos que han abandonado la compañía (por

Modaes

decisión propia o por despido) en los últimos dos años ha sido constatare. Nikhil Nathwani (hoy en Pronovias) dejó su cargo como director de expansión en Europa en marzo de 2012; Enrique Shayk, director de calidad y medio ambiente, salió en noviembre de 2012; Sergi Casas, director de España, Francia y Portugal, dejó Desigual en diciembre de 2012; Ana Cabanas fue directora de marketing y comunicación hasta octubre de 2012; Christian Meyer abandonó la compañía a finales de 2011 y Eva García, responsable global de comunicación y relaciones públicas, dejó la empresa en diciembre de 2013.

En paralelo, otros ejecutivo se han incorporado a la compañía: Marc Calabia (ex responsable de Levi Strauss en España) es el nuevo director de producto; David Kervyn (procedente de Uno de 50) está al frente de la división de perfumería; Borja Castresana (ex ejecutivo de Pronovias) se hace cargo del área de marketing, y Massimo Manenti (procedente de Geox) es el director de retail en Europa. Todos ellos forman parte del equipo de confianza de Manel Jadraque, nueva mano derecha de Thomas Meyer.

El empresario suizo y Manel Adell formaban hasta 2012 uno de los tandems de mayor éxito de la moda española y representaban uno de los pocos ejemplos en el país de la alianza entre un creativo y un gestor. Fuentes de la empresa señalan que las diferencias en la gestión y en la estrategia futura de la compañía motivaron la decisión de Adell de abandonar Desigual.

El detonante fue la intención de Meyer de dejar de lado la línea masculina (que aporta cerca de un 30% de las ventas) para centrarse sólo en mujer, una idea que, aunque de momento ha quedado aparcada, motivó la salida de la compañía del director de hombre y de parte del equipo. De hecho, la diversificación se está convirtiendo en una de las claves de crecimiento de Desigual, que recientemente ha entrado en una categoría tan compleja como los perfumes.

Modaes

Con la compraventa de las acciones, Desigual decidió también llevar a cabo una remodelación de su estructura societaria. La compañía inició en 2012 la puesta en marcha de una estructura societaria con la que transferir de Holanda a España todas sus operaciones. Desigual consolida ahora todas sus sociedades en Abasic, con sede en Barcelona. La empresa todavía no ha depositado en el Registro Mercantil las cuentas consolidadas correspondientes a 2012, pero sostiene que concluyó el ejercicio con un resultado neto de 77,15 millones de euros y una facturación de 701,4 millones de euros.

Manel Adell ordenó y estructuró el genio creativo de Thomas Meyer y sentó las bases para continuar creciendo. Pero, de nuevo, surgen las dudas en el sector, ¿hasta cuánto puede crecer Desigual? ¿Será su modelo válido para el futuro? ¿Notará la ausencia del tándem creativo-gestor que impulsó sus mejores años? Por ahora, el mantra que repite Desigual a sus empleados es el de “one billion dolar” para el ejercicio 2014.

DESIGUAL EN QUINCE CLAVES



1. Un producto que “grita” y tiene “gas”

El color, la mezcla de tejidos, los estampados y los patrones se alejan de las prendas más convencionales del sector. Desigual ha sabido crear un imaginario colorista que atrae a un gran número de compradores día tras día al interior de sus tiendas para observar, en primera persona, los productos que ofrece. Los expertos comparan la estructura de las colecciones de Desigual con la de las marcas de lujo, ya que potencia la presencia de los artículos más vendidos, aportando también parte de nuevas propuestas. Cuando Desigual plantea una colección la divide en tres: un 33% son bestsellers, como el abrigo de patchwork (internamente conocido como abrigo joya); otro 33% es una actualización de los bestsellers, reinterpretando y dando una vuelta a los diseños más vendidos, y, por último, otro 33% corresponde a nuevos diseños. Cuando se crean las colecciones, las prendas se dividen entre las que “gritan” (siendo éstas las más extravagantes) y las que no. Cuando algo no funciona, los responsables de diseño deciden dar “más gas” o “menos gas” a las prendas, modificando sus colores o su diseño para hacerlos más o menos extremados. Según los expertos del

Modaes

sector, Desigual está haciendo frente a una nueva etapa, en la que se está centrando en dar la vuelta a su pirámide de producto. Mientras antes la mayoría de sus prendas “gritaban”, ahora la compañía ha decidido apostar por un producto más mainstream (es decir, menos extremado) y dejar que sea la publicidad la que grite por el producto.



2. ¿Quién compra desigual?

Esta es una de las preguntas más repetidas en el sector. El éxito de la compañía, tanto en España como en los mercados internacionales, es indiscutible, aunque el público objetivo de Desigual continúa sin una fácil definición. Los expertos aseguran que el cliente de la marca es “fiel” y “cree en el simbolismo que representa Desigual”. “El cliente de Desigual es el eterno post adolescente”, sostiene Josep María Galí, profesor de la escuela de negocios Esade. “Su propuesta cultural es muy española y europea, así que cuando sale de este mercado las prendas que venden son muy básicas —explica Galí—; aunque siguen con su imagen, un chino no entiende cuál es el simbolismo que abanderla la marca”. “En España, para el cliente de Desigual la gallega Zara es simplemente una fábrica de prendas, no le dice nada como referente cultural y le aburre”, añade. Otros expertos aseguran que el consumidor de Desigual es “la moderna de pueblo” o “una mujer que roza la cuarentena, que ha hecho un cambio de vida y quiere volver a ser joven”. Cuando los expertos intentan hacer un retrato robot del público de Desigual hablan en femenino, ya que alrededor del 70% de las ventas de la compañía lo copan las mujeres. Aunque la marca cuenta con clientes-apóstoles, que visten sus prendas de la cabeza a los pies, la mayoría tiene pocas prendas Desigual en su guardarropa. Son personas que quieren tener una prenda anticonvencional en su armario, pero que en su día a día visten de Zara o H&M. Los turistas son también clientes importantes para Desigual: fuentes cercanas a la compañía aseguran que en Barcelona cerca de tres cuartas partes de sus ventas las realizan personas de fuera de España atraídas por los vínculos mediterráneos de la marca.

Modaes



3. Multicanalidad: disparando a todo

Dicen en Desigual que la empresa quiere que, a medio plazo, todas las personas del mundo cuenten con una prenda de la marca en su armario. Para poder llegar a este objetivo, la compañía siempre ha tenido claro que su presencia debe ser extensa y en todos los canales posibles. “Hay que llegar al cliente sea como sea”, aseguran fuentes del sector. El primer canal de la compañía por número de puntos de venta es el multimarca. Esto le permite estar presente en los principales barrios de las ciudades más importantes y en el pequeño comercio de localidades secundarias. Las franquicias y las tiendas propias son los otros canales por los que también apuesta Desigual para crecer, mientras el retail continúa siendo el menos explotado por la compañía. En el sector se compara su distribución con la de la estadounidense Nike, ya que estira el producto y el canal en el que tienen presencia. En marzo de 2013, Desigual volvió a dar una vuelta de tuerca a su estrategia de crecimiento y distribución con el lanzamiento de las Dshop, un modelo de tienda a caballo entre el punto de venta multimarca y la franquicia. Esta nueva fórmula de negocio permitirá a Desigual abrir macrocorners dentro de los establecimientos de sus clientes multimarca, ocupando entre un 80% y un 100% de la superficie de venta. A tiendas propias, franquicias, multimarca y corners en grandes almacenes hay que sumar Internet, tanto a través de su plataforma propia como de terceros. Todos estos canales complican de forma importante la logística de Desigual: el pasado mayo, la compañía anunció una inversión de 100 millones de euros en la adquisición de 90.000 metros cuadrados en el municipio de Viladecans para construir una nueva plataforma logística.



4. Tiendas: el templo de la marca para vender más

Gusten o no al consumidor, las tiendas Desigual son llamativas. La puerta del local de

Modaes

la Quinta Avenida de Nueva York, por ejemplo, pasa por debajo de una imagen de una modelo de grandes dimensiones estampada en la fachada del edificio. En el interior, las tiendas son un alarde, a veces desordenado, de telas, estanterías y colores. Desigual usa sus tiendas como templo de marca, pero también como lugar donde potenciar sus ventas. Las claves de su atención al cliente se recogen en el libro *Costumer Experience*, una especie de Biblia para el empleado de tienda de Desigual. Antes de comenzar a formarse en el punto de venta, los empleados deben asumir una serie de conceptos impuestos por la compañía, que agrupan bajo el eslogan ¡La venta es chula!. Los dependientes y el encargado del establecimiento deben conocer desde cuáles son los bestsellers de la compañía y el stock de la tienda, hasta los KPI claves para entender los objetivos de Desigual y la estrategia del día. “Somos una marca que nos definimos por vender emociones. Asegúrate de transmitírselo al cliente con tu mejor actitud” o “Mira y saluda desde el corazón. Cualquier saludo, cuando es sincero y natural, es siempre bienvenido” son algunas de las consignas que reciben los empleados. Contarle la historia de la compañía al cliente para que conozca la marca y fidelizarlo, hacerse invisible cuando se perciba que el cliente se siente intimidado y hacer que el consumidor entre con, al menos, tres prendas en el probador son algunas de las normas para los empleados.



5. En todos los rincones

Si tu público es pequeño, hay que llegar a él en todo el mundo. Esta es la lógica que sigue Desigual, que cosecha más del 75% de sus ventas en los mercados internacionales. La compañía inició su andadura fuera de las fronteras españolas en 1993, cuando comenzó a exportar sus primeras prendas a países como Portugal o Francia. En la actualidad, la empresa tiene tiendas en las principales ciudades del mundo, abanderando su presencia internacional el establecimiento de la Quinta Avenida de Nueva York. En 2006, la compañía viajó a Singapur para poner en marcha su primera tienda internacional y en la actualidad está comenzando su andadura en Brasil. Desigual sigue un modelo oportunista: “dispara a todo lo que se mueve”, explican fuentes del sector. La compañía inicia su crecimiento en los mercados internacionales a través de la distribución multimarca, para continuar

Modaes

abriendo corners en grandes almacenes y, posteriormente, franquicias. El último paso que da Desigual es la puesta en marcha de tiendas propias. La apuesta por el retail fuera de España también corresponde a una estrategia de marketing y publicidad. “En muchos países las tiendas de Desigual no tienen muchas visitas, aunque se justifican como herramienta de apoyo para el canal multimarca”, señalan los expertos. En el mercado internacional, Desigual comienza a sembrar dudas en sus socios: se vende poco y exigen tiendas grandes, de más o menos 500 metros cuadrados, algo a lo que no todo el mundo está dispuesto a acceder.



6. Escasa competencia

Desigual no es lo mismo. Este es uno de los motivos (convertido también en eslogan) por los que la compañía se ha desmarcado del resto de empresas de gran distribución de moda. “Está sola en su nicho y nadie ofrece lo mismo que Desigual”, explican expertos del sector. A nivel internacional no hay ninguna marca que se le parezca en cuanto a producto, aunque se le suele comparar con la italiana Benetton por su publicidad, polémica y agresiva. Muchos comparan a Desigual con el diseñador catalán Custo Barcelona, aunque no estén dirigidas al mismo público. “Es un diseñador que siempre se ha quejado de haber creado el concepto, pero quién ha sabido implantarlo en la sociedad ha sido Desigual”, explica Xavier Bordanova, de Eada. Desigual ha convertido en negocio el estampado, una herramienta con la que destacó Custo Barcelona. De hecho, el enfrentamiento entre ambas marcas ha llegado al punto de que Custo Barcelona amenazó con demandar a Desigual, algo que finalmente no se produjo. Poco a poco, el estilo Desigual va creando escuela y comienzan a surgir enseñas que quieren aprovechar el tirón del color. La catalana Smash es una de las que más claramente está siguiendo los pasos de Desigual, aunque de momento sin cosechar el mismo éxito.

Modaes



7. Cuestión de márgenes

Si el producto es el corazón de Desigual y el cliente su razón de ser, el margen es el mayor secreto de la compañía. Gracias a sus abultados márgenes, la empresa ha podido llevar a cabo una rápida y agresiva estrategia de crecimiento, llegando a pagar alquileres récord en calles tan codiciadas como la londinense Oxford Street. Los márgenes de las prendas de Desigual son más del doble que los de una cadena de gran distribución como Zara, cuyos precios no son los más bajos del mercado. La compañía presidida por Thomas Meyer multiplica por entre ocho y diez el precio de coste de las prendas, mientras una cadena como Zara lo hace por entre tres y cuatro y un concepto de bajo coste como Shana, por dos y medio. “El margen bruto después de rebajas se sitúa en el 75%”, señalan desde el sector. Los elevados márgenes permiten a Desigual contar con un stock mucho más elevado que el de su competencia. De hecho, la compañía tiene una persona en el equipo dedicada en exclusiva a dar salida al stock sobrante a través de mercadillos, fiestas o acciones puntuales. Además, el elevado margen facilita a la empresa llevar a cabo promociones en sus precios durante prácticamente todo el año para animar las ventas.

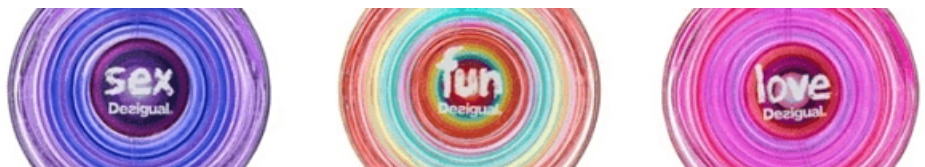


8. Comprando en China e India

¿Cómo consigue Desigual unos márgenes tan elevados? Por un lado, el cliente está dispuesto a pagar un precio más alto que en la competencia por sus diseños diferenciados. Por otro, produciendo en volumen y en países como China o India. Desigual combina en su producción la fabricación en lejanía en países asiáticos y en proximidad, en mercados como Marruecos. Un breve recorrido por una tienda de Desigual permite conocer la estructura de aprovisionamiento y precios de la marca. En el área de mujer, por ejemplo, un vaquero fabricado en China se vende a 69 euros; una chaqueta de punto elaborada en China, a 139 euros; un vestido procedente de

Modaes

India, a 69 euros, y un bolso made in China, a 54 euros. Para hombre, en cambio, un vaquero fabricado en Marruecos se vende a 79 euros y uno procedente de China, a 89 euros; una camiseta producida en India, a 49 euros, y un abrigo hecho en China, a 189 euros. El volumen de producción de Desigual por prenda no es, según explican fuentes del sector, tan grande como el de otros grupos de gran distribución del mismo tamaño. “Es la magia del margen: si no tienes, dependes del volumen, pero si lo tienes, puedes permitirte vender menos”, asegura un competidor.



9. Diversificación

El objetivo de Desigual ya no es sólo la moda y vestir a sus clientes, sino convertirse en una marca de lifestyle. Calzado, complementos, ropa de hogar, perfumería e incluso monturas de gafas. La cadena, liderada en la actualidad por Manel Jadrake, ha ido sumando en los últimos años líneas de negocio a su actividad central. El primer paso lo dio en 2004 cuando, después de hacerse un hueco en el sector de la moda masculina y femenina, apostó por introducir prendas de moda infantil a sus colecciones. En la actualidad, la compañía cuenta con distintas líneas de negocio asentadas en el sector. La empresa lanzó en julio de 2012 su primera colección para el hogar, que se unió a las líneas de complementos (bolsos, monederos y fulares) y calzado. El siguiente paso que dio Desigual fue la creación de la línea Desigual Sport, dirigida a canales especializados multimarca y únicamente para mujer. La última apuesta de la compañía ha sido el lanzamiento de una línea de fragancias, compuesta por tres perfumes, y que introdujo en el mercado las pasadas navidades. “Desigual no quiere que compres un producto, sino un modelo de vida. Los productos tienen un significado, hablan de ti y de cuáles son tus principios”, dice Pepe García, experto en retail de Cudesac.

Modaes



10. Márketing: del 'fun & love' a los vibradores

Si por algo ha destacado Desigual frente al resto de cadenas de moda es por hacer salir a su consumidor a la calle y lograr que se involucre con la marca. La compañía siempre ha querido ser polémica, distinta (It's not the same es uno de sus eslóganes principales) y llegar a su público objetivo mediante acciones de márketing de guerrilla. En 2003, la empresa llevó más allá su relación con el cliente invitándole a participar en la decoración de lo que fue una de las primeras tiendas de la compañía en Barcelona. La estrategia, bautizada como Paint Party, consistía en decorar el establecimiento a partir de la creatividad de amigos de la marca, colaboradores y clientes que, armados de pintura, pinceles y rodillos, podían expresarse en las paredes del local que abriría más adelante. En 2005, Desigual fue un paso más allá en la provocación y anunció la convocatoria Naked: Entra desnudo y sal vestido, en su flagship store de Paseo de Gracia, en Barcelona, a la que en 2007 se sumó Kiss, una concentración de personas besándose en las calles más céntricas de Madrid y Barcelona bajo el lema Kiss the world by Desigual. Ahora su estrategia es más mainstream y apuesta por llegar a su público a través de canales más tradicionales, aunque sigue jugando con la polémica. El último anuncio de la empresa, que lanzó su primer spot televisivo en 2012 con la campaña Tengo un plan, creada por Oriol Villar (responsable de los últimos anuncios de Estrella Damm y fundador de Villar-Rosàs), corresponde al lanzamiento de su nueva colección de primavera-verano y de sus fragancias, y en él se muestra a una mujer vestida de Desigual insinuando una masturbación con un vibrador costumizado por la enseña.



11. Marca: valores sencillos

Con una tipografía limpia y una ese invertida, Desigual continúa adelante en la construcción de una marca a partir de la moda. Sus valores son infantiles (su eslogan

Modaes

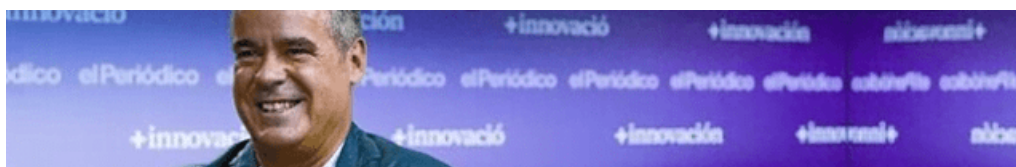
actual es La vida es chula) y sencillos, aunque llegan a su público porque son coherentes con lo que quieren transmitir. Desigual lleva el color y la alegría a todas sus actividades. Según los expertos, Desigual es una marca que nadie entiende, pero logra contar con un gran número de seguidores y sorprender a sus consumidores y al sector. Desigual ha ido asociando nombres artísticos a su marca desde sus inicios: de Isabel Coixet, responsable del eslogan No es lo mismo, hasta el diseñador Peret Torrent, responsable de su logotipo, pasando por sus colaboraciones inspiradas en el Cirque du Soleil o en Disney. La compañía catalana también ha jugado la carta de las colaboraciones con diseñadores consagrados, siguiendo la estela de grupos de distribución como la sueca H&M. La cadena apostó en 2011 por crear una colección cápsula cada temporada con el creador Christian Lacroix.



12. La familia Meyer

Modaes

Thomas Meyer y David Meyer son, actualmente, los dos únicos hermanos que trabajan en la empresa. Pero no han sido los únicos miembros de la familia que han pasado por la compañía de moda española que más ha crecido durante los últimos años. En la etapa fundacional de Desigual jugó un papel clave Ignacio Meyer, que se asoció con Thomas Meyer y tomó las riendas de los aspectos financieros y administrativos de la compañía. Cuatro años después de su incorporación, en 1984, Ignacio Meyer abandonó la empresa para emprender su propio camino profesional. Christian Meyer aguantó más. Formado en escuelas como Eserp, EAE e Iese, Christian Meyer ha desarrollado toda su carrera en Desigual. Comenzó su trayectoria como dependiente y, progresivamente, fue ascendiendo en la compañía, liderando áreas como retail, logística, tecnología, compras y expansión. Christian Meyer abandono en 2011 Desigual por diferencias en la gestión con su hermano. Hoy en día, Christian Meyer invierte en empresas del sector (como Ontop Barcelona) y prepara el lanzamiento de nuevos proyectos empresariales. David Meyer, por su parte, es el verdadero representante del espíritu Desigual. Encargado de organizar los eventos de la marca, encarna a la perfección los valores de la enseña. De hecho, lo hace más que su hermano Thomas, según fuentes de la empresa.



13. Manel Adell, el “cerebro” de Desigual

Manel Adell ha sido el organizador de Desigual. Conoció a Thomas Meyer en 1992 cuando la compañía estaba todavía recuperándose de la suspensión de pagos presentada cuatro años antes. Diez años después de conocerse, en 2002, Manel Adell se incorporó a Desigual, primero en calidad de asesor y, después, como director general. La confianza entre Thomas Meyer y Adell era tal que el ejecutivo se incorporó al accionariado de la compañía con un 30% del capital. Según explica un ex directivo de la empresa, Manel Adell, que antes de en Desigual había trabajado en Agrolimen, Cadbury Schweppes y Bang&Olufsen, era el “cerebro” de la compañía, mientras Thomas Meyer era el “corazón”. Adell llegó a Desigual y estructuró y convirtió en algo rentable un negocio que apuntaba maneras y tenía posibilidad de convertirse en una multinacional. El ex directivo de Bang&Olufsen construyó un comité directivo formado por alrededor de veinte personas de máxima confianza,

Modaes

reclutadas, algunas, de las principales empresas de moda de España. Adell cohesionó el equipo e introdujo acciones como viajes de grupo para presentar los proyectos del ejercicio siguiente. En uno de los últimos, los miembros del comité recorrieron en barco los canales de Holanda. Las desavenencias entre Adell y Meyer saltaron, por sorpresa, al sector cuando Adell anunció de forma súbita su salida de la compañía y cedió su cargo a Manel Jadraque, formado en Desigual y de máxima confianza de Meyer. Tras la partida de la empresa y la venta del 30% del capital, Manel Adell ha fichado como consejero del grupo de perfumería Puig y prepara, según fuentes del sector, su incorporación a otras compañías.



14. Crédito,preciado tesoro

Desigual siempre ha hecho gala de no recurrir a un exceso de financiación bancaria ni a socios externos para hacer frente a su crecimiento. Durante la etapa de Manel Adell como primer ejecutivo, la empresa aseguraba combinar al cincuenta por ciento los fondos propios y los créditos en las inversiones que llevaba a cabo cada año. La compañía no ha presentado todavía unas cuentas consolidadas en el Registro Mercantil, pero Abasic (principal sociedad con que opera el grupo) concluyó 2012 con una deuda a largo plazo de 2,93 millones de euros (frente a los 5,2 millones de euros de un año antes) y unos compromisos a corto plazo de 5,19 millones de euros (en comparación con los 6,95 millones de euros de 2011). Del total de deuda a largo plazo de 2012, 2,73 millones de euros correspondían a compromisos con entidades de crédito, mientras en el caso del corto plazo la deuda con entidades financieras se situó en 762.180 euros. En febrero del año pasado, Abasic y Magic Stories (una sociedad ya liquidada e integrada en la primera) firmaron el primer contrato de financiación de la historia de la empresa. La compañía señaló entonces que se trataba de un crédito de 200 millones de euros en cinco años, en una operación en la que CaixaBank actuó como banco agente. Las entidades financiadoras iniciales fueron el Instituto de Crédito Oficial (ICO), Banca March, BBVA, Banco Sabadell, Banco Santander, BNP Paribas Fortis y CaixaBank. Este crédito, cuya concesión coincidió con la compraventa de las acciones de Manel Adell, debía servir a Desigual para financiar el plan de expansión y necesidades logísticas y de estructura. Desigual ha

conseguido cautivar a los bancos en plena crisis.



15. Estructura societaria

De Holanda a España. Este es el camino que han recorrido las principales sociedades de Desigual en el último año. A principios de 2013, el grupo decidió trasladar de Holanda (donde estaba ubicada históricamente) a Barcelona la sede de la principal sociedad del grupo, así como la de su patrimonial. Así, la holandesa It's not the same fue reemplazada por Magic Stories, que debía convertirse en la hólдинг del grupo empresarial. Finalmente, la compañía optó por integrar Magic Stories en una sociedad existente desde los orígenes de la marca, Abasic. “Abasic SL es la matriz/paraguas de todas las empresas del grupo en España, que es donde se pagan todos los impuestos de la compañía”, señaló Desigual en aquel momento. Abasic, que inicialmente se ocupaba de la actividad de la enseña en el canal multimarca, se convierte así en la sociedad en que se consolidarán los resultados de la compañía. La sociedad concluyó 2012 (con resultados todavía no consolidados) con un beneficio neto de 83,63 millones de euros. Según consta en las cuentas de Abasic correspondientes a 2012, el grupo cuenta con más de veinte sociedades, dedicadas a la gestión de tiendas, la fabricación o el márketing y ubicadas en países como España, Alemania, Italia, Dinamarca, Japón, China o Brasil. El grupo estructura su negocio en cuatro grandes áreas geográficas: Europa, Estados Unidos, Asia y Latinoamérica. Estos cuatro grandes territorios cuentan, a su vez, con cuatro directivos y cuatro sedes, ubicadas en España (en Barcelona), Estados Unidos (Nueva York), China (Hong Kong) y Brasil, la última que se ha puesto en marcha.