

## Caso Desigual

La empresa española de prendas de moda Desigual, nació en 1984 cuando su fundador Thomas Meyer abre la primera tienda en Barcelona. Desde sus comienzos se distingue por el diseño de prendas de vestir y complementos únicos para hombres, mujeres y niños. La innovación y la expansión internacional ha sido uno de las principales prioridades de la empresa, desde que en 2002 abre su primera tienda fuera del territorio nacional, en Andorra. Desde entonces la empresa se ha expandido en Europa, América y Asia.

Durante la siguiente década la empresa vive una fuerte expansión internacional, a través de diferentes canales. En 2014 la firma vendía productos en más de 100 países, a través de una red de 530 tiendas físicas (propias y franquiciadas) y presencia en una red de 11.000 tiendas multimarca y 2.500 corners en tiendas de grandes almacenes. En 2015 abrió su primer buque insignia (Flagship store) en Munich, Alemania, un establecimiento de 650 m2 en el que se hacía evidente la apuesta de la marca por este país, donde ya contaba con 63 tiendas físicas.

La expansión internacional se vió acompañada del desarrollo de un modelo de negocio omnicanal. Inicialmente, en las tiendas flaship el cliente puede recoger de manera automática sus pedidos realizados vía comercio electrónico, en buzones “click&collect”. De igual manera el cliente podía comprar en las tiendas a través comercio electrónico y recibir sus prendas en casa. En 2021 el 30% de la facturación de la compañía provenía del negocio online. Durante el confinamiento provocado por la crisis sanitaria Covid-19, las ventas online crecieron entre un 50% y un 70%. Es entonces cuando Desigual pisa el acelerador de su estrategia omnicanal utilizando la misma herramienta tecnológica para gestionar la oferta y el precio en función de la ubicación del destinatario. De la misma manera, la empresa anuncia que las tiendas franquiciadas se incorporarán al comercio online de la marca en aquellos países donde exista presencia física de tiendas propias, como era el caso de México, Colombia y Singapur, por esas fechas.

En los últimos tiempos, de la mano de Jordi Bassel, Director de Estrategia de Canal, la empresa apuesta por el posicionamiento de la marca, a través de inversiones en ubicaciones premium como la reubicación de su tienda – de 217 metros cuadrados – en Osaka, donde las prendas se exhiben como si de una galería de arte se tratara. La marca sigue apostando por la expansión digital combinada con “establecimientos físicos premium”.

Uno de los últimos movimientos estratégicos de Desigual, y a contracorriente del resto de grandes marcas, es la fuerte apuesta de aperturas y crecimiento en China. En un momento en el que competidores como Mango o Inditex se encuentran de retirada hacia mercados refugio como India o EEUU, Desigual se alía con la empresa local E-Shine para crear una join-venture a través de la cual abrirán 60 tiendas físicas en 5 años. Con un objetivo de facturación de 40 millones de euros en el lustro, la marca espera que el 50% de la facturación provenga del negocio digital y el otro 50% del negocio físico. La expansión en el gigante asiático continuará con la apertura de grandes tiendas emblemáticas (flagship).

## Trabajos citados:

[About us \(desigual.com\)](https://www.desigual.com)

<https://www.infofranquicias.com/cd-26077/La-franquicia-espanola-DESIGUAL-conquista-el-mercado-europeo.aspx>

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20210203/desigual-anuncia-plan-expansion-internacional-11495755>

<https://www.europapress.es/economia/noticia-desigual-abre-nueva-tienda-principales-zonas-comerciales-osaka-japon-20210420115158.html>

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/06/companias/1662467791\\_837812.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/06/companias/1662467791_837812.html)

Fecha del caso: Marzo 2.023

Palabras clave: Internacionalización, moda, métodos de entrada, comercio exterior

Preguntas sobre el caso:

1. Identifica y explica cuál es la estrategia de internacionalización seguida por Desigual. En base a esta estrategia, ¿Qué razones crees que llevaron a Desigual a desarrollar por un modelo de negocio multicanal?
2. Identifica y explica los métodos o formas de entrada en mercados extranjeros utilizados por Desigual, indicando las ventajas que tienen para la empresa cada método de entrada elegido.
3. ¿Qué estructura (una o dos opciones) organizativas internacional recomendarías a Desigual? Justifica tu respuesta explicando las características de dicha(s) opción(es).