

ADOLFO DOMINGUEZ HA SABIDO COMBINAR DISEÑO, PRODUCCION Y VENTA.

HA TENIDO CON ESTA COMBINACION UNA VENTAJA COMPETITIVA QUE HA SABIDO MANTENER HASTA AHORA..

HA PARTIDO DE UNA IMPORTANTE BASE DE RECURSOS QUE OTROS NO TENIAN: POSEIAN UNA EMPRESA FAMILIAR CON CAPACIDAD PARA PRODUCIR Y OBTENER BENEFICIOS.

- *REALIZAR EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.*

- ANALISIS INTERNO.

- FORTALEZAS.

- INNOVACION EN EL PROCESO PRODUCTIVO. ESTA INNOVACION INTRODUJO UNOS CAMBIOS EN LAS TENDENCIAS DE MODA YA QUE SE PASAN DE LAS RIGIDEZES QUE SE HACIAN EN COSTURA A NUEVOS MODELOS DE HOMBROS REDONDOS Y TEJIDOS SUAVES.
- DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS. SE PASA DE UNA LINEA MASCULINA A PRODUCIR TAMBIEN PARA EL SECTOR FEMENINO, COMPLEMENTANDO SU LINEA DE PRODUCTOS CON PERFUMES, COSMETICA,... EN DEFINITIVA, AMPLIA EL SEGMENTO DE POBLACION AL QUE SE ESTABA DIRIGIENDO.
- CALIDAD DE LOS PRODUCTOS. ESTA CALIDAD JUNTO CON LA IMAGEN DE MARCA Y LA REPUTACION LE CONFIERE UNA VENTAJA COMPETITIVA PORQUE MANTIENE UNA CLIENTELA FIJA Y FIEL.
- DISTRIBUCION PROPIA QUE LE EVITA PROBLEMAS CON LOS INTERMEDIARIOS Y FAVORECEN ASI TAMBIEN LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES. ASI COMO LA LIBERTAD EN LA FIJACION DE LOS PRECIOS.
- FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE RESPUESTA RAPIDA ANTE LOS CAMBIOS COYUNTURALES EN EL SECTOR DE LA MODA.. APLICACIÓN DEL SISTEMA JUST IN TIME.
- SUBCONTRATACION DE PARTE DEL PROCESO PRODUCTIVO, ESTO LE BENEFICIA EVITANDOLE COSTES DE INFRAESTRUCTURAS, PERSONAL,...
- ALIANZAS CON EMPRESAS ASIATICAS DEL SECTOR QUE FAVORECE SU INTRODUCCION EN EL MERCADO, MEDIANTE UNOS CANALES DE DISTRIBUCION YA ESTABLECIDOS, Y UNA FIABILIDAD Y FIDELIDAD DE QUE DISPONEN YA ESTAS EMPRESAS.
- DECORACION DE SUS PROPIAS TIENDAS, PARA ASI ESTABLECER UNA RELACION PERSONAL CON EL CLIENTE,
- DESARROLLADO SISTEMA INFORMATICO, QUE PERMITE CONOCER LAS VENTAS Y SITUACION DE LA EMPRESA EN TIEMPO REAL.
- LA REALIZACION DE DESFILES, YA QUE LE OTORGA UN CIERTO PRESTIGIO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD A SU MARCA..

- DEBILIDADES.

- LA EMPRESA ESTA EN MANOS DE ACCIONISTAS,POR TANTO, ÉL NO POSEE EL CONTROL, LO QUE PUEDE DERIVAR EN ENFRENTAMIENTO EN LA TOMA DE ESTRATEGIAS A SEGUIR.

- LA SUBCONTRATACION LE DA POCO CONTROL SOBRE LO QUE PRODUCE.
- ANALISIS EXTERNO
- AMENAZAS.
 - SE TRATA DE UN SECTOR MADURO, CON UN ALTO NUMERO DE EMPRESAS, CON MARCA, PRESTIGIO,... DIRIGIDAS A UN MISMO SEGMENTO DE POBLACION. ESTO LE DIFICULTA SU ENTRADA EN MERCADOS EXTRANJEROS COMO EL ITALIANO. RESPECTO DEL MERCADO ESPAÑOL, HA ESTADO MUCHO TIEMPO SIENDO UNA DE LAS EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR, PERO AHORA TAMBIEN HAY UN FUERTE INCREMENTO EN LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES. ES UN SECTOR MUY POCO CONCENTRADO PORQUE HAN APARECIDO MUCHAS GRANDES EMPRESAS QUE COMPITEN EN PRECIOS PRINCIPALMENTE, QUE ES LO QUE HACE QUE DISMINUYA SU CUOTA DE MERCADO.
 - EXISTENCIA DE BARRERAS DE SALIDA PSICOLOGICAS, PORQUE EMPEZO COMO UNA EMPRESA FAMILIAR, Y PARA ÉL ES COMO UNA OBLIGACION CONTINUAR.
 - EXISTE RIVALIDAD DE EMPRESAS DEL SEGMENTO MEDIO-BAJO Y ALTO, QUE INTRODUCEN UNA SERIE DE PRODUCTOS MAS ASEQUIBLES O SEGUNDAS MARCAS.
 - EL CRECIMIENTO O EXPANSION DE LA EMPRESA EN OTROS PAISES ESTARA CONDICIONADA POR LA CULTURA Y LAS TENDENCIAS SOCIALES QUE SON DIFERENTES DE LAS EUROPEAS. ESTO LO QUE PROVOCA ES UNA BARRERA DE ENTRADA A NUEVOS MERCADOS COMO ES ASIATICO.
- OPORTUNIDADES
 - SE PUEDE DISTINGUIR ENTRE:
 - MERCADO EXTRANJERO:
 - LA POCA COMPETENCIA QUE HAY FUERA DEL MERCADO EUROPEO LE FACILITA LA INTRODUCCION DE SUS PRODUCTOS. ES UN SECTOR MUY CONCENTRADO POR LA ESCASA CANTIDAD DE EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LO MISMO.
 - LA EXPANSION A MERCADOS COMO JAPON ES MUY ATRACTIVO POR SU ALTO PORCENTAJE DEMOGRAFICO. ES UN SECTOR QUE ESTA EN CRECIMIENTO, HAY MUCHOS CLIENTES Y Poca RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.
 - LA UNION CON EMPRESAS YA ESTABLECIDAS EN LOS NUEVOS MERCADOS LE FACILITA LA ENTRADA EN DICHO MERCADO, CASI DESAPARECEN LAS BARRERAS DE ENTRADA, Y SE INTRODUCE CON UNA CUOTA DE MERCADO RELATIVA..
 - MERCADO NACIONAL:
 - SUS PRODUCTOS MUY DIFERENCIADOS LE DA UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO, Y POR ESO, LA RIVALIDAD ES MENOR.
 - LA EMPRESA TIENE UN ALTO PODER DE NEGOCIACION COMO CLIENTE, DEBIDO AL ALTO NUMERO DE PROVEEDORES EXISTENTES Y A LOS GRANDES VOLUMENES DE COMPRA QUE REALIZA LA EMPRESA QUE REALIZA LA EMPRESA.
 - BAJO PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA PORQUE EL GRADO DE DIFERENCIACION DE LOS PRODUCTOS EN ESPAÑA ES ALTO.
 - PARA LA EMPRESA SERA UNA OPORTUNIDAD LA AMENAZA DE INTEGRACION HACIA ATRÁS PORQUE PODRA AMENAZAR AL PROVEEDOR PARA QUE HAGA LO QUE EL QUIERA..

EN AMBOS MERCADOS NO EXISTIRAN LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS. SE PUEDE COMPETIR EN PRECIO Y CALIDAD, PERO NO HAY NINGUN PRODUCTO QUE SEA DIFERENTE Y CUBRA LA MISMA NECESIDAD.

- DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL UTILIZADA: ¿CUÁLES SON LAS BASES DE SU PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO?.

- OBJETIVOS:

- NUEVOS DISEÑOS Y NUEVAS FORMAS EN LOS PRODUCTOS.
 - PUBLICIDAD PARA DAR CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y AUMENTAR SU FACTURACION.
 - DIRIGIRSE A NUEVOS SEGMENTOS DE POBLACION PARA AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO.
 - DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS.
 - INTERNACIONALIZACION.
- NOMBRAR TODAS LAS OPCIONES ESTRATEGICAS QUE SE DESARROLLAN, JUSTIFICANDOLAS Y CLASIFICANDOLAS ADECUADAMENTE.

ADOLFO DOMINGUEZ PRINCIPALMENTE HA SEGUIDO UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN TODOS SUS GRADOS.

ESPECIALIZACION, PRIMERO REALIZA UNA PENETRACION EN EL MERCADO, CON UN PRODUCTO SE INTENTA DIRIGIR A OTROS SEGMENTOS QUE TODAVIA NO HABIAN SIDO EXPLORADOS.

SU PRODUCTO ERA BASICAMENTE MASCULINO Y PASA A DESARROLLAR LINEA FEMENINA, Y LUEGO OTRO SEGMENTO DE EDAD INTRODUCIENDO DISEÑOS INNOVADORES Y CON UN PRECIO MAS ASEQUIBLE PARA EL SEGMENTO MAS JOVEN AL QUE SE QUIERE DIRIGIR.

UNA VEZ DESARROLLADOS ESTOS PRODUCTOS Y ESTABLECIDOS EN EL MERCADO CON UN FUERTE POSICIONAMIENTO, BUSCA NUEVOS PRODUCTOS QUE COMPLETEN LA GAMA QUE OFRECIA CON COMPLEMENTOS COMO EL PERFUME,... MEDIANTE UN CONTRATO CON LA CASA MIRURGYA PARA QUE ESTA PUEDA UTILIZAR SU MARCA, APORTANDOLE A **ADOLFO DOMINGUEZ** UNA PUBLICIDAD DE SU MARCA..

TAMBIEN HA LLEVADO A CABO UNA DIVERSIFICACION, JUNTO CON LA ESPECIALIZACION YA QUE UNA NO EXCLUYE A LA OTRA.

REALIZA UNA DIVERSIFICACION CONCENTRICA HORIZONTAL, YA QUE SE DIRIGE A NUEVOS CLIENTES QUE SON SIMILARES A LOS QUE TENIA , UTILIZANDO LOS MISMOS CANALES DE DISTRIBUCION.

EN LOS AÑOS 90 PASA A UNA DIVERSIFICACION CONCENTRICA VERTICAL, ELIMINA SUS DISTRIBUIDORES REDUCIENDO ASI LOS COSTES Y LOS PROBLEMAS DE REPARTO QUE SUPONIA , PASA A REALIZAR LA EMPRESA POR SI MISMA LA DISTRIBUCION, QUE PASA

DE UNA DISTRIBUCION SELECTIVA A UNA EXCLUSIVA , A TRAVES DE TIENDAS PROPIAS, PASA A SER SU PROPIO CLIENTE. OBTIENE ASI LOS BENEFICIOS DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE Y UNA MEJORA EN LA CALIDAD-PRECIO.

TAMBIEN EMPIEZA CON UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTERNACIONAL, CON LA APERTURA DE TIENDAS EN LAS PRINCIPALES CAPITALES EUROPEAS, Y LUEGO PASANDO AL CONTINENTE ASIATICO.

ESTA ESTRATEGIA GLOBAL SE LLEVA A CABO DESDE ESPAÑA , DONDE SE REALIZAN BASICAMENTE TODOS LOS PRODUCTOS DEJANDO PARA JAPON Y CHINA LAS FUNCIONES DE MARKETING,... QUE NECESITAN HACERSE ALLI ERICTAMENTE, PERO CON UNA COORDINACION CON LA CENTRAL .

DENTRO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, INTERNACIONAL O EXTERNO, TAMBIEN HA LLEVADO A CABO DIFERENTES ALIANZAS SEGÚN LE CONVENIA .

PRINCIPALMENTE, EN EL MERCADO ASIATICO, HA REALIZADO TODA UNA SERIE DE FRANQUICIAS, POR LO QUE LAS TIENDAS NO SON SUYAS PERO RECIBE UN PORCENTAJE POR LA UTILIZACION DE LOS PRODUCTOS Y MARCAS. ESTO SUPONIA UN GRAN DESARROLLO POR LAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO, SOBRE TODO JAPONES, EL VOLUMEN, LA RENTA PER CAPITA ,...

PERO A LA HORA DE HACER UNA ESTRATEGIA DE GLOBALIZACION TAMBIEN SE DEBE TENER EN CUENTA LA VENTAJAS QUE PUEDE OFRECER EL NUEVO MERCADO, Y ESTE MERCADO AL QUE SE DIRIGIO PUEDE LLEVAR CONSIGO DIFICULTADES COMO LOS ALTOS COSTES, EL TENER UNA CULTURA DIFERENTE, EL SUELO DEMASIADO ELEVADO SU COSTE DEBIDO A LAS GRANDES AGLOMERACIONES,...

AUNQUE ESTOS ELEVADOS COSTES SE TRATARON DE PALIAR MEDIANTE ALIANZAS DE FRANQUICIA EN CHINA , Y JAINT-VENTRE EN JAPON.

AUNQUE EN LA ACTUALIDAD VEMOS QUE NO HAN FUNCIONADO BIEN. SEGÚN EL ARTICULO PUBLICADO EN LA REVISTA EMPRENDEDORES DEL MES DE DICIEMBRE, LAS EXPECTATIVAS QUE SE ESPERABAN NO SE HAN PRODUCIDO.

LA EXPANSION HA SIDO MUY RAPIDA Y HA PROLIFERADO MUCHO, PERO EN VEZ DE SUPONER BENEFICIOS, SE HAN DADO UNOS COSTES QUE NO SE ESPERABAN. **ADOLFO DOMINGUEZ** RETIRÓ LICENCIAS Y FRANQUICIAS ADQUIRIENDO LAS TIENDAS COMO PROPIAS LO QUE HA SUPUESTO UN INCREMENTO EN COSTES, YA QUE NO SE HA VENDIDO LO ESPERADO. SE HAN QUEDADO LAS TIENDAS CON PRODUCTOS SOBRANTES. SEGURAMENTE POR EL DESCONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.

MIENTRAS TANTO EN LAS TIENDAS ESPAÑOLAS SE QUEDABAN SIN EXISTENCIAS, LO QUE LLEVA , POR TANTO, A UNA REDUCCION DE VENTAS EN ESPAÑA. .

EL SISTEMA JIT ESTABLECIDO NO FUNCIONA ADECUADAMENTE DEBIDO A LA RAPIDA EXPANSION, Y POR ESO, EL SISTEMA JIT, QUE TAMBIEN FUNCIONA EN ESPAÑA JUNTO AL SISTEMA INFORMATICO QUE PERMITE CONOCER LAS VENTAS EN TIEMPO REAL, NO DA ABASTO,. YA QUE NO SE CONOCEN EN REALIDAD LAS TENDENCIAS ORIENTALES HACIA DONDE VAN A DESEMBOLCAR.

EN DEFINITIVA, LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION NO HA DADO LOS FRUTOS ESPERADOS, ESTA SITUACION HA AGRAVADO LA SALIDA A BOLSA , QUE CONLLEVA UNA BAJADA EN LAS ACCIONES.

EN CUANTO AL SISTEMA DE P`RODUCCION SE HA SEGUIDO UNA ESTRATEGIA EN COSTES,

TRATA DE REDUCIR AL MAXIMO LOS COSTES QUE SE PUEDAN PRODUCIR MEDIANTE LA SUBCONTRATACION, ESTO LE CONFIERE UNA VENTAJA COMPETITIVA , POR EJEMPLO, CUANDO SE QUEMARON SUS FABRICAS DE ORENSE, PORQUE COMO NO SE REALIZABA ALLI TODO EL PROCESO, SE PUDO REESTABLECER RAPIDAMENTE EL CAOS ORIGINADO.SOLO PRODUCE EXCLUSIVAMENTE LOS TRAJES DE CABALLERO, EMPRESA CON LA QUE EMPEZO SU PADRE.

- ¿CUÁL CREE, TRAS EL ANALISIS REALIZADO Y MEDIANTE UN RAZONAMIENTO JUSTIFICADO, QUE VA A SER EL FUTURO DE LA COMPAÑÍA?.

DESPUES DEL ANALISIS REALIZADO DEL ARTICULO DE LA REVISTA EMPRENEDORES, DEL MES DE DICIEMBRE Y DEL SUPUESTO PRACTICO FACILITADO, HEMOS DECIDIDO REALIZAR ESTA VALORACION, BASANDONOS EN DOS PERSPECTIVAS.

EN PRIMER LUGAR, NOS HEMOS CENTRADO EN EL **MERCADO EUROPEO**, INCLUYENDO EN EL MISMO A ESPAÑA..

EN LA ACTUALIDAD, EL MERCADO EUROPEO ES POSITIVO PARA LA EMPRESA, POR LO TANTO, CREEMOS QUE SE DEBERÍA REALIZAR UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE DIFERENCIACION DE PRODUCTOS, POR EJEMPLO, AMPLIANDO GAMAS DE PRODUCTOS, DIRIGIENDOSE A OTROS SEGMENTOS COMO EL MEDIO-BAJO, Y TAMBIEN LANZAR NUEVAS LINEAS JUVENILES, E INCLUSO, AMPLIAR EL SEGMENTO HASTA UNA LINEA INFANTIL, ROPA INTERIOR, PARAGUAS, GAFAS DE SOL, ZAPATOS. ESTO SE LLEVARA A CABO MEDIANTE LA SUBCONTRATACION.

TAMBIEN TENDRIA QUE SEGUIR CON LA ESTRATEGIA DE MARKETING QUE VENIA REALIZANDO, BASADA, PRINCIPALMENTE, EN LA PRESENCIA EN DESFILES DE MODA ; DESFILES TAN PRESTIGIOSOS COMO PARIS, LONDRES, MILAN Y CIBELES.

EN EUROPA, EL CRECIMIENTO, EN CUANTO A LA APERTURA DE NUEVAS TIENDAS, LO TENDRIA QUE HACER DE UNA FORMA MAS PAUSADA , VIGILANDO CONSTANTEMENTE EL MERCADO, DEBIDO ESTO A QUE ES UN SECTOR MADURO, Y LA CUOTA DE MERCADO ES DIFICIL DE MANTENER O AUMENTARLA POR LA FUERTE COMPETENCIA ,TANTO EUROPEA COMO EXTRANJERA.

EN SEGUNDO LUGAR, NOS HEMOS CENTRADO EN EL **MERCADO ASIATICO**.

EN LO REFERENTE AL MERCADO ASIATICO, LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION HA TENIDO EFECTOS DESIGUALES EN LOS DIFERENTES PAISES DONDE LA MARCA SE HA INTRODUCIDO. HAY PAISES DONDE EXISTE UN ELEVADO NUMERO DE TIENDAS ABIERTAS QUE NO SON PRODUCTIVAS, Y LA ESTRATEGIA A SEGUIR EN ESTOS PAISES SERA UNA ESTRATEGIA DE ESTABILIDAD Y SUPERVIVENCIA MEDIANTE LA COSECHA , ELIMINANDO O REDUCIENDO INVERSIONES PARA AUMENTAR EL FLUJO DE CAJA . ESTAS TIENDAS SON LAS QUE NO REALIZAN UN ELEVADO NUMERO DE VENTAS Y POSEEN UN ALTO NUMERO DE STOCK.

DE ESTA FORMA PERMITE QUE LA EMPRESA SE RECUPERE MONETARIAMENTE Y, POR TANTO, ELEVAR EL NOMINAL DE LAS ACCIONES CON LA CONSIGUIENTE TRANQUILIZACION DE LOS ACCIONISTAS.

OTRA FORMA DE MEJORAR LA SITUACION EN ESE MERCADO ES REALIZAR UNA POLITICA DE MARKETING MAS AGRESIVA ,CON LA FINALIDAD DE DAR A CONOCER MAS

PROFUNDAMENTE LA MARCA .

OTRA POSIBILIDAD SERIA LA CREACION DE UN ESTILO PROPIO, PERO BASADO, PRINCIPALMENTE, EN EL ESTILO DE ROPA DEL PAIS AL CUAL SE DIRIGE LA MARCA..

TAMBIEN SE DEBERIA INTRODUCIR LA MARCA EN NUEVOS MERCADOS COMO EL DE EEUU, AUSTRALIA , PERO LENTAMENTE, CON UNA O DOS TIENDAS FRANQUICIADAS O MEDIANTE ALIANZAS, PARA REDUCIR COSTES, Y SEGÚN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS VENTAS SEGUIR CON EL CRECIMIENTO.

COMO CONCLUSION HAY QUE DECIR QUE EL MAL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA VIENE PRECEDIDO POR LA SALIDA A BOLSA, IMPULSADA POR EL DESEO DE LOS HERMANOS DE DEJAR LA EMPRESA , YA QUE ESTO REDUJO LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA , PORQUE SUS HERMANOS LLEVABAN LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA Y TRAS SU SALIDA DE LA EMPRESA HA ESTADO EN UN PERIODO DE DESCONCIERTO, QUE LE HA LLEVADO A UTILIZAR LAS ESTRATEGIAS EQUIVOCADAS CON LOS CONSIGUIENTES COSTES AÑADIDOS.

A PARTE DE PERJUDICARLO ADMINISTRATIVAMENTE TAMBIEN SE HA HECHO COMERCIALMENTE, EN EL SENTIDO EN QUE SE HAN CREADO UNA EMPRESA TEXTIL QUE SE DIRIGE AL MISMO SEGMENTO, CON EL MISMO DISEÑO, MISMO PRESTIGIO Y QUE LE PRODUCE UNA FUERTE COMPETENCIA .

ESTO LA HAN CONSEGUIDO CON LA COMPRA DE LA MARCA PURIFICACION GARCIA .