

I. HISTORIA

II. ESTABLECIMIENTO DE UN ESTILO

III. ACTIVIDAD INTERNACIONAL

IV. ESTRUCTURA VERTICAL

V. EQUIPO HUMANO

VI. EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

VII. ESTILO DE ADOLFO DOMÍNGUEZ

VIII. ESTRATEGIA ACTUAL DE MARKETING

IX. PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DE LA EMPRESA

X. NOTICIAS

XI. PLAN DE MARKETING

I. HISTORIA

Fue fundada originariamente por el padre de Adolfo Domínguez, como consecuencia del éxito obtenido con su pequeño negocio de sastrería. El carácter familiar de la sastrería, y el trato directo y personal con los clientes, le hizo afianzarse con un clientela fiel, y con un importante prestigio de marca en la provincia de Ourense.

A la muerte de Adolfo Domínguez padre, fue su hijo Adolfo Domínguez, el que se encargó del negocio familiar, con el temor que tenía a su desconocimiento del sector (el había estudiado cine) y a la gestión empresarial.

Debido a la carencia de una imagen propia de Galicia como centro productor de ropa sofisticada, existe una cierta desconfianza en el éxito e incertidumbre sobre el futuro. Para afrontarlo Adolfo Domínguez trató de aprender sobre todos estos campos para poder continuar con el negocio familiar.

El elemento en el que se apoyó la empresa en un primer momento, fue en el diseño como elemento diferenciador del resto de la moda, para que el consumidor español lo viese como un producto nuevo. Para poder penetrar fuertemente en el mercado la empresa se dota de una infraestructura comercial propia, que le permita la distribución de su producto.

Es en los años 80 cuando se producen los hechos que más incidencia tienen en el futuro de Adolfo Domínguez ya que expone sus prendas en las pasarelas de Madrid, dando a conocer al gran público sus creaciones, diseñando la primera línea exclusiva de mujer. Abre una primera de las

tiendas Adolfo Domínguez en Madrid (pionero entre todos los diseñadores españoles), abriendo dos años más tarde otra en Barcelona.

En 1982 aparece una gran campaña publicitaria de gran impacto a nivel nacional con el lema la arruga es

bella, calificado como el acontecimiento de comunicación mas importante de aquella época.

A partir de aquí la publicidad cobro un papel importante, a través del diario El País, ya que se entendía que era el que mas acorde estaba con la mentalidad de la época. Se utiliza, también, como medio para difundir sus creaciones las pasarelas, con el fin de mejorar la publicidad de sus productos.

Con el paso del tiempo Adolfo Domínguez estudia la posibilidad de penetrar en mercados internacionales, haciéndolo en París y en Londres. Lo intenta en Italia, pero era un mercado muy desarrollado, y por lo tanto el nivel de riesgo era muy alto. Se plantea el entrar en Japón, logrando en este país un éxito de ventas increíbles. Dispone de 45 establecimientos en Japón, facturando anualmente 1000 millones de pesetas.

Uno de los hechos que va a marcar el futuro de Adolfo Domínguez es el incendio que arrasa con su fabrica en el año 1991 y que le va a permitir introducir una nueva filosofía en su línea productiva y en su línea de comercialización. Se va a introducir el vertical retailer y el Just in time en su línea productiva. También va a pasar de vender sus ropas en centros multimarca para pasar a hacerlo en tiendas propias. Todo esto hace que el ahorro que le va a suponer la introducción de estas nuevas técnicas pueda traducirse en rebajas en el precio final del producto de hasta un 30% o 40%.

El verdadero éxito de Adolfo Domínguez lo podemos observar cuando lanza la opv en Marzo de 1997, ya que la petición de acciones en este momento supera en 180% a la oferta inicial, y el valor fijado para la compañía aumento en un 300% en los primeros días de cotización. Adolfo Domínguez afirma que mediante este OPV conseguirá que Adolfo Domínguez S.A. pueda convertirse en el medio plazo en una multinacional del sector.

Cabe concluir que podemos ver como la evolución de Adolfo Domínguez se basa en la confianza de sus clientes, que culmina en el éxito de la OPV y que muestran a Adolfo Domínguez como un empresario audaz y hambriento de éxito.

II. ESTABLECIMIENTO DE UN ESTILO

Desde sus inicios, ADOLFO DOMÍNGUEZ combinó diseño con esfuerzo comercializador y distribuidor.

A partir de 1977 se amplía la línea de productos, que es acompañada de una fuerte campaña publicitaria de gran impacto a nivel nacional fundamentada en el conocido eslogan "La arruga es bella".

En 1982 tuvieron lugar las aperturas de las primeras tiendas en Madrid y Barcelona, cristalizando el éxito de su diseño característico y consagrando un estilo.

ADOLFO DOMÍNGUEZ se sitúa de esta manera al frente de la renovación del sector en España, iniciando una revolución en la industria de la moda española mediante el establecimiento de un estilo pret-à-porter urbano en el segmento de lujo que personifica un estilo relajado contrario a la rigidez predominante en aquel momento.

En 1985 el diseñador Adolfo Domínguez presentó su primera colección femenina con una sobresaliente aceptación.

ADOLFO DOMÍNGUEZ comienza a realizar con regularidad pasarela en París.

III. ACTIVIDAD INTERNACIONAL

Adolfo Domínguez sigue a largo plazo una prudente, pero constante

estrategia de expansión internacional, que contempla, no sólo países del entorno europeo, sino también países

de Asia y América.

Gracias a este enfoque empresarial, la marca Adolfo Domínguez está presente hoy en día en tres continentes y un total de doce países del mundo: España, Portugal, Francia, Bélgica, Gran Bretaña, Japón, China, Hong Kong, Malasia, Singapur, Taiwan y México.

ADOLFO DOMINGUEZ EN EUROPA,...

Nuestra empresa comenzó su expansión internacional en 1985 con la constitución en Francia de la sociedad Adolfo Domínguez S.A.R.L., que abrió este mismo año una primera tienda de 120 metros cuadrados de superficie comercial en el número 2 de la parisina Rue Catinat.

Más adelante –tras conquistar Londres y Oporto– se inauguró en 1996 en la "Ciudad de la Luz" un segundo establecimiento, el de la conocida Place de la Madeleine, a escasos metros de las impresionantes columnas de la iglesia de la Madeleine.

Este local –uno de los más espaciosos de Adolfo Domínguez, con sus 1.041 metros cuadrados de superficie comercial– es el que consigue ubicar nuestra marca con más notoriedad en el centro de la moda internacional.

El mismo año, en 1985, cruzamos el Canal de la Mancha y nos instalamos en la city de Londres. Tras constituir la empresa Adolfo Domínguez Ltd. nuestra marca abrió en el número 57 de la South Molton Street con un establecimiento de 262 metros cuadrados, donde seis personas atienden a nuestra clientela británica.

En 1994 inauguramos en la ciudad portuguesa de Oporto la tercera tienda fuera de nuestras fronteras. Se trata de un establecimiento en propiedad de 185 metros cuadrados en la céntrica Praça Bom Sucesso, gestionado desde nuestra Sede Central en Orense.

Y en el año pasado decidimos ampliar nuestra presencia en Europa a un quinto país: Bélgica.

Tras un minucioso estudio del mercado europeo, decidimos abrir una primera tienda en Bruselas, sede de los organismos más importantes de la nueva Europa que estamos construyendo entre todos.

Este primer establecimiento belga gestionado por nuestra filial Adolfo Domínguez Belgique S.A. – abrió sus puertas en septiembre de 1997, poniendo a disposición del público una superficie comercial de 551 metros cuadrados en el número 78 de la Avenue Louise, una de las calles más emblemáticas y concurridas de la ciudad.

... ASIA, ...

Adolfo Domínguez suscribió en los últimos años dos acuerdos con empresas de este continente, lo que nos permite comercializar nuestros productos a través de tiendas exclusivas en el Japón y establecimientos franquiciados en Hong Kong, Kuala Lumpur (Malasia), Singapur y Taipei (Taiwan).

... Y AMERICA.

En el ejercicio 1997 iniciamos nuestro "desembarco" en el continente americano con la instalación de diez "corners" –1.000 metros cuadrados de espacios individuales dedicados a venta exclusiva de productos Adolfo Domínguez hombre y mujer– ubicados todos ellos en grandes almacenes de renombre y prestigio de la ciudad de México (Distrito Federal).

Tras establecer en un futuro próximo una tienda en un lugar destacado de esta super-urbe, prevemos abrir mercado en otro país hispanoamericano.

Será a partir de entonces que el nombre Adolfo Domínguez comenzará definitivamente a conquistar el "nuevo continente".

IV. ESTRUCTURA VERTICAL

A partir de 1991, ADOLFO DOMÍNGUEZ establece un sistema de gestión vertical que integra marca, producto y estilo, siendo la única marca que adopta el sistema de gestión vertical en Europa.

Este tipo de gestión consiste en la integración de diseño, producción, comercialización y distribución.

Este sistema permite afrontar cada temporada con colecciones dinámicas identificando las tendencias y adaptándolas al estilo ADOLFO

DOMÍNGUEZ, optimizando la gestión de un producto con una producción flexible e inmediata.

Se trabaja en función de una colección dinámica que evoluciona dentro de cada temporada:

Reduciendo sustancialmente el riesgo de aceptación de la colección. Adecuando la producción a la demanda real. Generando un stock cero. Este sistema minimiza los riesgos propios de la industria de la moda.

V. EQUIPO HUMANO

Somos conscientes de que nuestro equipo humano es uno de los factores clave de nuestro éxito. Consideramos que conseguir de cada persona la plena identificación con la visión, la misión, los valores y las metas de la empresa, así como fomentar su óptima integración en el equipo humano y apoyar su disposición y capacidad de asumir las responsabilidades de su puesto de trabajo, son factores que requieren, al mismo tiempo, motivación y formación. La concurrencia de ambos factores hace que el trabajo se realice de forma satisfactoria, tanto para el trabajador como para la empresa.

Con esta óptica diseñamos y realizamos durante 1997 ocho cursos de distinto contenido desde informática básica hasta diseño específico por CAD-, asistiendo un total de 140 personas.

Estos cursos han demostrado tener un doble beneficio: por un lado, los participantes se enriquecen gracias a los conocimientos transmitidos por los profesores y, por otro, entran en contacto con colaboradores de otros departamentos, intercambiando experiencias y elaborando propuestas para mejorar su gestión y los procesos productivos, lo que incrementa su grado de creatividad, capacidad y efectividad, sintiéndose parte integrante de la actividad de nuestra empresa.

VI. EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS. CUARTO TRIMESTRE 1998

FUENTE: EMPRESA COTIZADA. (*WEB de la Bolsa de Madrid*)

El año 1998 ha supuesto para la compañía un año de transición, dentro de un entorno de mayor competencia, producido por el desarrollo de similares sistemas de distribución implantado por otras firmas de nuestro sector. Esto ha conducido a la obtención de una cifra de ventas de 11.669 millones, que representan un 3,48% de incremento, y a unos beneficios netos de 1.341 millones de ptas., frente a 1.582 millones del año 97, con un descenso del 15,23%. Previendo que se estaba produciendo esta alteración en el mercado, que nos sitúa en un entorno mucho más competitivo, hemos adoptado una estrategia, que nos permita posicionarnos y hacer frente con más garantía a la competencia, pero que penaliza el corto plazo, con la intención de consolidar la compañía a largo. La estrategia adoptada se ha centrado en dos aspectos fundamentales:

1.- Acelerar la expansión: hemos procedido a la apertura de 51 puntos de venta, que han supuesto un incremento neto en tiendas de 17, como consecuencia de los cambios de franquicias a tiendas, caso de Japón, y de cambio de instalaciones a nuevos locales, según el siguiente cuadro:

EVOLUCION DE LOS PUNTOS DE VENTA

31.12.97 ALTAS BAJAS 31.12.98 INCREMENTO

TIENDAS PROPIA 38 72 32

– ESPA A 30 9 42 12

– EUROPA 8 12 19 11

– JAPON 9 9 0

– ARGENTINA 2 3 2

FRANQUICIAS 57

– ESPA A 48 14 9(*) 65 8

– EXTERIOR 9 5 51 3

14 5

BAJO LICENCIA 25 (25)

– JAPON 25 25 (25)

TOTALES 120 51 34 137 17

(*) Las bajas de franquicias han sido dos: una en Santiago y otra en Valencia, que se abandonaron por existir varias en la misma plaza y se aumento superficie en las mejor ubicadas, el resto son cambios de local. no se abandono el punto de venta.

en el exterior las aperturas realizadas han sido:

Inglaterra: dos en Londres y Manchester

Francia: burdeos, Grenoble y Nancy y Metz

Bélgica: Amberes

Portugal: Lisboa, Cascais, Oportaii y Lisboa

Argentina: dos en Buenos Aires

Para adaptarnos al cambio que se estaba produciendo en nuestro entorno, hemos realizado un gran esfuerzo para incrementar y mejorar nuestros puntos de venta, en especial en Japón, en donde hemos tenido que resolver el contrato con nuestro antiguo licenciatario, constituir sociedad y negociar con los propietarios para poder mantener nuestra presencia en este país, remodelando tiendas y cambiando una de ubicación.

Hemos incorporado dos nuevos mercados: Luxemburgo y Argentina, con la instalación de una y dos tiendas, respectivamente.

La inversión realizada en estas aperturas ha sido de 2.385 millones, según el detalle siguiente:

adaptación y decoración de tiendas 1.611 millones

traspasos 331 millones

fianzas 286 millones

leasing 157 millones

El detalle por países, de la inversión realizada en tiendas, es la siguiente:

España 705 millones

Portugal 344 "

Francia 469 "

Bélgica 43 "

Luxemburgo 56 "

Inglaterra 304 "

Japón 391 "

Argentina 73 "

TOTAL 2.385 "

Este adelantamiento en las previsiones de apertura de tiendas, ha tenido como consecuencia:

Un incremento en los costes de establecimiento que podrían haberse activado, pero que, al aplicar un criterio de prudencia valorativa, han supuesto unos gastos de 90 millones de pesetas. de no haber sido así el impacto neto en la cuenta de resultados se hubiera distribuido en los años siguientes y el resultado neto del

ejercicio se hubiera reducido en un 12% en vez de en el 15,23%. necesidades de adaptación del sistema logístico al fuerte incremento de tiendas. Esta adaptación conllevó puntuales problemas logísticos que fueron corregidos en un corto periodo de tiempo.

Mayor periodo de maduración en las tiendas, en comparación con el esperado.

2.- mejora en la calidad del producto y ampliación de gama, para conseguir una diferenciación de nuestra competencia y que ha supuesto un ligero estrechamiento de los márgenes. Esta estrategia ha hecho que las ventas hayan crecido un 23%,

pero:

- Con unos comparables (like for like) que se han reducido en un 3%,

respecto al año 1997.

- Con una ralentización de los resultados.

Aun así la solidez financiera de la compañía es muy elevada y nuestros indicadores se sitúan en niveles superiores a los de la competencia, con una rentabilidad sobre las ventas del 11,5% un ROE del 23,4% y un apalancamiento financiero del 17,4%.

Así situados, con un mercado en el que se ha incrementado la competencia y en el que estamos siendo un punto de referencia para los demás diseñadores y fabricantes, hace que nos planteemos la estrategia para 1999

Nuestra estrategia para el año 1999 se fundamenta en los siguientes puntos:

- pasaremos de poner énfasis en la expansión a enfatizar la gestión

comercial, a través de:

- refuerzo de los equipos comerciales

- implantación de un sistema de gestión comercial que prime la

retribución por objetivos

- plan de formación a vendedores

- recuperación parcial del margen de producto, conseguido el nivel de calidad deseado, el objetivo será ir recuperando paulatinamente al margen anterior.

- control de costes: evitar que se produzcan desviaciones, significativas y actuar sobre ellas.

- mayor claridad en la política de comunicación: conscientes de la necesidad de mantener una comunicación más fluida con analistas y medios de comunicación. la compañía ha decidido incorporar un responsable de relación con los inversores y un responsable de comunicación.

Para el año 1999 tenemos ya contratada la apertura de las siguientes tiendas:

en España: Zaragoza, Mallorca, Santander, Sevilla, San Sebastián, Albacete y Las Palmas, como tiendas propias; como franquicias Inca, Tudela, Melilla, Mahón y Sant Cugat.

En el exterior: Montpellier, Estrasburgo, Buenos Aires y dos en Lisboa. lo que pone de manifiesto que uno de los pilares fundamentales de estrategia definida continua siendo la expansión.

VII. ESTILO DE ADOLFO DOMÍNGUEZ

HOMBRE

Las prendas de sastrería nuestro producto originario– son los artículos que aportan un mayor valor añadido a la compañía. Las colecciones, con diseños funcionales y distendidos, se dirigen a un amplio público masculino del segmento medio–alto de la población, comprendido básicamente entre los 30 a 45 años. Se trata de una ropa atractiva, sencilla, discreta y sin estridencias, cuyo estilo se adapta plenamente a las

modernas exigencias de imagen personal que imperan en el contexto cotidiano de la vida urbana.

En los últimos años la recesión en el consumo incidió, de una manera significativa, en el consumo de la ropa de hombre, hasta que en el año 1997 se ha producido la inflexión en esta tendencia y volvemos a estar en línea de crecimiento.

En el ejercicio 1997 la tendencia de consumo hasta entonces prácticamente estacionaria– volvió a presentar signo positivo. Este incipiente crecimiento nos ha permitido cerrar el ejercicio 1997 con una cifra de ventas de esta línea de producto de 4.201 millones de pesetas, frente a los 3.473 del ejercicio anterior, aportando un 44,1% del volumen total de negocio.

MUJER

Adolfo Domínguez mujer es una línea completa de vestir y de complementos de mujer que lanzamos en 1985.

Las colecciones y las prendas que abarca son diseñadas para atraer el segmento femenino medio–alto situado, en principio, en un rango entre los 30 y 45 años, el grupo por experiencia más estable en sus gustos.

La práctica nos demuestra que este rango se está ampliando progresivamente en ambos extremos de edad.

El estilo de esta colección de mujer está marcado por su carácter eminentemente práctico. Es la clase de ropa adaptada y feminizada que lleva la mujer activa, integrada en el mundo del trabajo, donde el traje sastre informal es una prenda fundamental. Nuestra colección de mujer se completa con complementos de la gama alta, que engloban desde los bolsos hasta la bisutería, conformando un conjunto muy particular que combina lo atractivo con lo discreto.

En síntesis: Adolfo Domínguez Mujer aporta a la mujer de hoy cada año dos colecciones muy equilibradas donde puede elegir entre un sinfín de prendas de uso diario y festivo, todas ellas muy llevables y con el sello inconfundible de Adolfo Domínguez: formas sin extravagancias, colores sin estridencias, telas exclusivas...

En este contexto hay que señalar que la utilización en las sucesivas campañas de una gran diversidad de materias primas, incide sustancialmente en el nivel de los precios de cada colección.

Como consecuencia de la estrategia seguida por Adolfo Domínguez tendente a potenciar fuertemente los productos de mujer, ya que el gasto en ropa y calzado en España corresponde aproximadamente en un tercio al hombre y dos tercios a la mujer– las ventas en unidades de productos de mujer respecto del total de ventas de Adolfo Domínguez han seguido en 1997 una tendencia creciente. En el último ejercicio las ventas de esta línea alcanzaron los 4.790 millones de pesetas, un 50,2% del volumen total de negocio.

BÁSICO

Adolfo Domínguez Básico es la tercera de nuestras líneas de producto, una colección que nació en 1986 hace más de 12 años– y que ofrece al público en general unas prendas sencillas y de precios asequibles.

Su comercialización comenzó con una colección de caballero, que se ha visto ampliada a la mujer, en la temporada primavera–verano de 1998.

Se trata de una línea diseñada para atender al sector tradicional de la distribución: el sector que opera a través de tiendas multimarca. La línea se desarrolló, desde sus inicios, con total independencia de las líneas tradicionales de Hombre y Mujer de Adolfo Domínguez. Por esto posee estructura específica con: unos diseños propios y claramente diferenciados que mantienen, sin embargo, en su esencia, el estilo austero e inconfundible de Adolfo Domínguez, y un canal diferenciado de distribución, al margen totalmente de los

canales de las otras líneas.

Adolfo Domínguez Básico es hoy en día una línea plenamente consolidada, que cuenta con un creciente abanico de fieles clientes, lo que se ha traducido en el ejercicio de 1997 en unas ventas de 459 millones de pesetas, lo que representa el 4,8% de nuestra cifra de negocio.

PRODUCTOS

Dentro de nuestra política de diversificación, enriquecemos nuestras colecciones con tres líneas de complementos que incorporan valor añadido a nuestra marca. Estos productos que son fabricados por terceros– se comercializan a través de nuestra red y los comercios especializados de los respectivos sectores.

Se trata, en todos los casos, de artículos que por la notoriedad de su marca y la capacidad de distribución del fabricante– extienden nuestra presencia a mercados

distintos que el de la confección.

El lanzamiento y mantenimiento de estos productos se complementan con campañas publicitarias que refuerzan la imagen de la marca Adolfo Domínguez.

PERFUMERIA, ...

Entre los productos que se fabrican bajo licencia, figura desde 1989 nuestra línea de cosmética y perfumería que se distribuye bajo tres marcas: Adolfo Domínguez y Agua Fresca de Adolfo Domínguez para hombre, y Agua Fresca de Rosas de Adolfo Domínguez para mujer. Cada una posee su fragancia característica, de forma que conseguimos atraer a un amplio abanico de público, que comprende tanto el cliente de Adolfo Domínguez, como el de tiendas específicas de perfumería y cosmética.

... OPTICA...

En 1997 llegamos a un acuerdo con una de las primeras empresas de óptica del país, para comercializar, a partir de la segunda mitad de 1998, una línea exclusiva de

gafas que se distribuirá a través de nuestras tiendas y de la red de clientes del propio fabricante.

... Y ROPA INTERIOR.

Finalmente firmamos un contrato de fabricación de ropa interior de caballero y señora con una relevante empresa del sector textil nacional. Esta nueva línea estará diseñada especialmente para Adolfo Domínguez, su producción comenzará en 1998 y se comercializará a través de nuestra red y de los distribuidores propios del fabricante.

VIII. Estrategia actual de marketing mix y acuerdos con otras empresas:

Adolfo Domínguez ha aplicado al segmento medio–alto de la moda un modelo de fabricación y distribución que integra dentro de la misma empresa las funciones de diseño, fabricación y distribución.

La línea de productos de Adolfo Domínguez se divide en 4:

- Adolfo Domínguez hombre.
- Adolfo Domínguez mujer.
- Adolfo Domínguez básico.
- Adolfo Domínguez Golf.

Están diseñados para atraer clientes entre 30 y 45 años con gustos estables. La línea Adolfo Domínguez básico se compone de prendas mas sencillas y a precios mas asequibles, y se distribuye a través de los canales tradicionales de intermediarios, comercializándose en tiendas multimarca. Es importante señalar que el 45% de los ingresos proceden de Adolfo Domínguez mujer.

El proceso de producción y comercialización llamado vertical retailer utilizado por Adolfo Domínguez le confiere un serie de ventajas:

- Permite posponer (aproximadamente unos 6 meses con respecto al resto de la industria), el proceso de decisión para cada colección y situarlo en un momento mas cercano a la compra del cliente, lo que le va a permitir tener un conocimiento de 1ª mano de la últimas tendencias en los gustos.
- Al principio de la temporada solo se produce un 55–60% de la colección, lo que permite reorientar la fabricación restante adecuándola a las preferencias de los consumidores, y mantener a niveles mínimos los stocks de productos terminados.
- La proximidad temporal del momento de suministro de materias primas al momento inicial de la temporada, reduce la necesidad de financiación del circulante.

El diseño es realizado por los equipos de producto de Hombre y de Mujer, cada uno de ellos compuesto por seis miembros y que operan independientemente, coordinados por Adolfo Domínguez. Las compras son determinadas 7 meses antes del inicio de la temporada por los equipos de producto. La selección de proveedores es en base a criterios de calidad, precio, servicio,... sin vínculos a largo plazo.

Respecto a la fabricación, esta es propia y subcontratada y se divide en 4 fases. Corte, hechuras, planchado y acabado. Los talleres se encuentran distribuidos entre Galicia y el norte de Portugal.

Por ultimo, y dado que el producto es el elemento principal en la estrategia de marketing de Adolfo Domínguez. La compañía presta un especial atención al control de la calidad del producto final, destacando 3 momentos: selección de la tela, fabricación y acabado. Este control se ejerce tanto con la fabricación propia como con la subcontratada. Antes de su envío final a las tiendas, se realiza un control de calidad final sobre las todas prendas.

La apertura de tiendas Adolfo Domínguez está precedida de un estudio de la demanda potencial del producto, de la ubicación mas idónea y de una estimación de ventas. Todas las tiendas Adolfo Domínguez, tanto propias como franquiciadas, tiene una imagen homogénea. Así en las franquicias, tanto la localización, apertura, decoración y personal exigen la previa conformidad de Adolfo Domínguez. El contrato es por 5 años prorrogables, y el franquiciado abona un importe resultante de multiplicar las

ventas reales por un factor escalado establecido n el contrato.

La titularidad de las prendas, hasta el mismo momento de su venta corresponde a Adolfo Domínguez, los que le permite redistribuir la ropa entre las tiendas. La publicidad corre a cargo de la compañía.

Todas las tiendas se encuentran conectadas mediante ordenadores con la red central de Orense. El sistema utilizado es la decodificación de los códigos de barras, lo que va a permitir a la compañía un seguimiento directo de las ventas a tiempo real de cada una de las colecciones.

Respecto a la publicidad, el gasto en esta es modesto, limitándose a anuncios en la prensa nacional y local al inicio de la temporada y durante el periodo de las promociones. Se realiza también un seguimiento continuo a través de la red de tiendas de los clientes, mediante el envío de cartas personalizadas que anuncian eventos específicos y promociones. Además la empresa esta presente en radio, prensa y televisión a través de campañas publicitarias realizadas y soportadas por Myrurgia S.A.

Myrurgia posee desde 1989 los derechos de utilización de las marcas propiedad de la compañía en relación a la fabricación y comercialización de productos de perfumería y cosmética. La compañía recibe una cantidad trimestral en función de la venta de perfumes.

El precio de venta al publico se calcula aplicando un factor predeterminado a los costes de fabricación de cada articulo. La excepci3n es TAKA-Q: Adolfo Domínguez no fija los precios de venta en Jap3n (ya hablaremos de ello en los acuerdos con otras compaas).

Los descuentos aplicados a promociones son muy limitados (15%, 30%, 45%), ya que durante estos periodos los equipos de Producto conocen de forma precisa los productos de mayor aceptaci3n y venta entre los clientes.

Finalmente las inversiones se limitan al acondicionamiento de los locales de las tiendas y a la inversi3n en tecnología, ambos financiados por los flujos de caja generados por la

propia empresa. La expansi3n se realizara fundamentalmente a trav3s de arrendamientos de establecimiento.

– Internacionalizaci3n como estrategia comercial:

Adolfo Domínguez se encuentra presente en la moda internacional a trav3s de contratos con Golden Creations y TAKA-Q.

Golden Creations Investments Limited es una sociedad de Hong Kong que mantiene un contrato de franquicia con Adolfo Domínguez para el sudeste asiático.

Adolfo Domínguez factura a Golden Creations, bajo pedido global de volumen de prendas. Las características del contrato son:

- Golden Creations tiene la posibilidad de devolver las prendas que no pueda vender.
- No ha de pagar canon anual a Adolfo Domínguez.
- Todos los gastos por la comercializaci3n de los productos o en cumplimiento de sus obligaciones, serán por cuenta del franquiciado.

Respecto a TAKA-Q, este tiene un acuerdo de licencia con Adolfo Domínguez que le concede la licencia no exclusiva sobre sus diseos en Jap3n. TAKA-Q solo los comercializa, ya que la compaa le provee de la prendas.

En el precio que la compaa factura a TAKA-Q esta incluido el beneficio para Adolfo Domínguez.

Adicionalmente Taka-Q abona en concepto de royalties un importe equivalente a un tanto por ciento del volumen total de ventas de la temporada en funci3n de un escalado (entre 1-3%) sujeto a una canon mnimo de 35 millones de yenes cada temporada.

En Japón, las prendas se venden tanto en tiendas exclusivas, como en corners (espacios individuales en grandes superficies). En la actualidad se está trasladando la venta desde los corners a las tiendas exclusivas de Adolfo Domínguez. Los costes de apertura corren a cargo de los titulares de la licencia (TAKA-Q).

Cabe señalar que se están realizando estudios para optimizar la presencia de Adolfo Domínguez en el mercado japonés, incluido en un ambicioso plan de expansión.

Por último decir que el descenso de la cifra de

ingresos y volumen de venta en Japón

es consecuencia de dos factores:

- La reducción del nº de tiendas.
- Las variaciones en el tipo

de cambio yen/peseta.

IX. PUNTOS FUERTES Y FACTORES DE RIESGO DE LA EMPRESA.

(a) Riesgos de la industria del sector de la moda:

La industria del sector de la moda tiene un carácter cíclico al estar ligada a la variable del consumo y, por tanto, a la coyuntura económica. Sin embargo, a pesar de la recesión económica de los últimos años, las ventas y los beneficios de Adolfo Domínguez S.A. han tenido un comportamiento diferenciado respecto a la industria. La notable capacidad de reacción para adaptarse a las demandas del segmento en el que se encuadra Adolfo Domínguez S.A. ha constituido un factor explicativo de la evolución de la compañía.

El mantenimiento del modelo del vertical retailer permite considerar que la compañía sea capaz de defender sus márgenes y crecer, tanto en ventas como en rentabilidad. Una de las premisas de este método es la gestión homogénea de las tiendas indistintamente de su naturaleza, lo que permite optimizar los resultados de este modelo de gestión. Otros diseñadores, con el adecuado apoyo financiero, podrían adoptar el sistema del vertical retailer y devenir, en el caso de dirigirse al mismo segmento, en competidores de Adolfo Domínguez.

(b) Dependencia de ejecutivos clave:

La figura de Adolfo Domínguez Fernández juega un papel muy relevante en la compañía como fundador y diseñador. Su labor en el día a día consiste en la coordinación de los equipos de hombre y de mujer. Una posible desvinculación de Adolfo Domínguez tendría reflejo en la imagen de la compañía, y

eventualmente, podría tener una incidencia negativa, si bien la compañía entiende que esta circunstancia no debiera tener un impacto sustancial en la operativa de la misma, ya que la estructura actual de Adolfo Domínguez distribuye la responsabilidad de producto en

diferentes equipos, sin que exista dependencia de individuos. No existe ninguna obligación contractual para que Adolfo Domínguez siga al frente de la compañía.

(c) Dependencia y protección de derechos de propiedad industrial:

Todas las marcas comerciales derivadas de Adolfo Domínguez y sus posibles combinaciones pertenecen a la compañía. Las marcas se encuentran registradas en España y el extranjero, salvo en Estados Unidos, en el que no se ha podido registrar como Adolfo Domínguez al encontrarse registrada una marca con el nombre de

ADOLFO y todas sus posibles combinaciones. Sin embargo figuran registradas en dicho país las marcas A. Domínguez y otras varias que pueda, eventualmente, utilizar la compañía.

(d) Dependencia de producción subcontratada:

Otro punto de significativa relevancia de Adolfo Domínguez S.A. es el elevado grado de subcontratación de su producción con talleres situados principalmente en la región de Galicia y el Norte de Portugal. Aunque la producción aumente de forma significativa, y ésta no pueda ser atendida en las instalaciones fabriles de Ourense, ello no supondría un riesgo de especial incidencia al existir una gran oferta de talleres en localidades próximas a las instalaciones centrales de Adolfo Domínguez S.A.

(e) Riesgo de fluctuación de divisas:

La compañía se encuentra afectada en parte de su facturación por las variaciones en el tipo de cambio de las divisas. En cuanto a los proveedores extranjeros, el riesgo se concentra principalmente en la lira italiana y en el escudo portugués, divisas que no han sufrido deslizamientos respecto a la peseta. El sistema de fijación de precios de Adolfo Domínguez ha permitido trasladar cualquier desviación del coste de aprovisionamiento al precio final sin variar el margen. Por otra parte el riesgo derivado de los ingresos percibidos por la compañía provenientes del extranjero no ha tenido excesiva importancia, representando porcentajes inferiores al 5% de los beneficios antes de impuestos de 1994, 95 y 96.

(f) Dependencia de franquicias y acuerdos de licencia:

La compañía tiene firmados diversos acuerdos de franquicia y de licencia de uso de la marca. No puede asegurarse en términos absolutos que dichos contratos vayan a ser renovados a su vencimiento.

Con excepción de los acuerdos con TAKA-Q, Myrurgia y los ingresos procedentes de la venta de Adolfo Domínguez Básico (partidas que suponen el 15% de los ingresos de la compañía), las ventas de Adolfo Domínguez se dirigen al cliente minorista, por lo que las ventas son dependientes del entorno económico.

(g) Capacidad de financiación:

La compañía entiende que, previsiblemente, la generación de fondos será suficiente para financiar la apertura de las tiendas previstas. No obstante, dado su bajo endeudamiento, la empresa no descarta acceder al mercado crediticio.

(h) Expansión:

La compañía prevé continuar su estrategia de crecimiento con la apertura de nuevas tiendas y franquicias, que se establecen en torno a 18-20 establecimientos por año. La intención de la compañía es realizar el plan de

expansión principalmente a través de la apertura de tiendas propias, tal y como se ha

realizado a lo largo de los últimos dos ejercicios. En la actualidad las tiendas propias representan 1,54 veces las ventas de las

franquicias, cifra que se ha ido incrementando con el paso del tiempo.

Asimismo, la compañía vende también sus productos a través de tiendas bajo licencia y establecimientos multimarca.

El plan de expansión de la empresa requeriría de nuevos recursos operativos, de gestión y financieros. Su no

consecución podría afectar negativamente a los resultados futuros de la compañía. No se puede asegurar que la compañía sea capaz de finalizar el plan de expansión previsto, de mantener su ritmo de crecimiento, o que el sistema de Adolfo Domínguez logre los mismos resultados en otros lugares y mercados. Además puede que alguna de las nuevas tiendas tenga que abrirse en alguna localidad de baja densidad demográfica, e incluso en algún lugar donde ya existan tiendas, y que los resultados de estas no sean tan elevados como las tiendas actuales.

(i) Competencia:

La competencia que puede representar la penetración de otras empresas posicionadas en el área de influencia de Adolfo Domínguez S.A. e incluso, concretamente, de algunas compañías que disponen de importantes recursos financieros, constituyen un factor de riesgo que, sin embargo, la compañía, por su política de gestión, considera puede superar en base a su calidad de diseño, producción, estructura de distribución comercial y nivel de precios.

X. NOTICIAS

Jueves, 25 de marzo de 1999

Adolfo Dominguez regala una acción por cada cincuenta para remontar su valor en bolsa

AMPARO POLO. Madrid

Dos años después de su salida a bolsa, Adolfo Domínguez se dispone a retribuir por primera vez a sus accionistas. Cada inversor recibirá una acción gratis por cada cincuenta que posea, lo que supone la emisión de 170.000 nuevos títulos, valorados en 2,8 millones de euros, que proceden de una ampliación de capital con cargo a reservas. La medida intenta crear confianza en el mercado en un momento en que la cotización está en mínimos.

La decisión de Adolfo Dominguez supone dar marcha atrás a lo anunciado hace un año. En abril de 1998, el empresario decidió no dar dividendo y aplicar los 1.559 millones de pesetas de beneficio neto a reservas. A su vez, esto contradecía la promesa realizada un año antes durante la salida a bolsa.

El pasado lunes, día 22, el consejo de administración de la empresa aprobó cambiar de nuevo la política de remuneración al

accionista, para buscar fórmulas de retribuir a los inversores en un momento en que las acciones de la compañía atraviesan sus peores momentos. Ayer, el valor cerró a 14,4 euros, (2.395 pesetas) un 3% menos. El primer paso va a darse este año a través de una ampliación de capital liberada. Cada accionista recibirá una acción gratis por cada cincuenta, lo que supondrá para la empresa un gasto de unos 2,8 millones de euros (420 millones de pesetas) que saldrán de reservas.

La nueva política de remuneración contempla también que, a partir del año próximo, y con cargo al ejercicio de 1998, entre el veinticinco y el treinta por ciento del beneficio neto se destine a dividendo, tal como se anunció en marzo de 1997 durante la OPV. La junta general, que se celebrará el próximo mes de abril, tendrá que aprobar estas medidas, así como el paso del valor de la acción a euros.

Momento

Adolfo Domínguez aborda estos cambios en un momento decisivo para la compañía. Hace un mes, el empresario gallego anunció una bajada en el beneficio del 15,3%, hasta los 8,3 millones de euros (1.341 millones de pesetas).

Domínguez explicó que este descenso fue debido al incremento de los gastos en la expansión internacional y al lento despegue de las ventas en las nuevas tiendas. A finales del año pasado, Domínguez reconoció también la existencia de tensiones logísticas que dificultaron el envío de mercancía a los establecimientos del extranjero. Domínguez ha asegurado que todos estos problemas

se han resuelto y que la situación de la empresa volverá a cumplir las expectativas creadas a corto plazo.

Analistas

Los analistas consultados explican que la empresa trata de dar confianza al mercado con esta medida, aunque consideran que la empresa debe demostrar que realmente es una empresa de crecimiento. A un inversor de Adolfo Domínguez lo que le interesa es el crecimiento y el beneficio, no el dividendo, explica Julio Más, de Merrill Lynch.

XI. PLAN DE MARKETING

1. *expansión internacional*
2. *evitar la fluctuación de divisas*
3. *cosméticos*
4. *complemento*
5. *bisutería*
6. *control de futuros y presentes competidores*
7. *diversificación de líneas*

XI. PLAN DE MARKETING

1-EXPANSIÓN INTERNACIONAL:

Esta expansión estaría basada en el cash flow, el endeudamiento sería un último recurso al que la política de la compañía no le gustaría llegar, pero al que puede optar dado su bajo nivel de endeudamiento.

Son varios los mercados que a estas alturas, todavía no han sido tocados por Adolfo Domínguez y que suponen un atractivo fin para la compañía, bien sea por sus posibilidades económicas, o por su prestigio.

Los mercados que pensamos que Adolfo Domínguez podría atacar son:

USA: Este es un mercado muy importante en el que Adolfo Domínguez ya intento introducirse antes de que en 1991 se produjera el incendio que cambio el rumbo de la compañía. Por aquel entonces las cosas no iban del todo bien y tuvieron que cerrar algunos mercados internacionales.

Esta claro que USA es una de las potencias mundiales en el mundo de la moda, aunque no sea por modistos, pero si por prestigio y por consumo de ropa. El hecho de que Adolfo Domínguez pudiera introducirse allí

supondría el empujón definitivo para su conquista mundial.

Como política previa, necesitaría ganarse un nombre en América, y para ello sería necesario que acudiera a las pasarelas mas importantes, política que no acomete actualmente, y organizar desfiles de moda para dar a conocer la marca. Se podría tratar de alcanzar acuerdos con españoles reconocidos en América, o latinos reconocidos, como Julio Iglesias, Antonio Banderas,.... incurriendo en el menor coste posible, regalándole los trajes, como hace en España con M^a Teresa Campos.....

Estableceríamos entonces un numero limitado (a modo de prueba) de tiendas para controlar el posible éxito. Estas tiendas deberían ser ubicadas en mercados estratégicamente favorables. Éstos, por ejemplo, podrían ser Miami, Florida,..... donde la población hispana de clase social media-alto sea abundante, con un numero de consumidores potenciales elevado. En estos mercados podría aprovechar la imagen de hispano para introducirse en el país, y hacerse con un cierto prestigio, para luego expandirse por todo el territorio, abarcando un publico mas global

Iberoamerica: Este mercado es más problemático, dado que los índices macroeconómicos así lo indican, aparte de ser países con una baja renta per capita. Por ello los mercados que debe abordar son aquellos en los que exista una mayor renta per capita, y para una mayor seguridad, en las capitales de país, o en aquellas ciudades con un numero de habitante grande.

EUROPA: La política de expansión en Europa ya esta diseñada y se esta poniendo en marcha, abriendo franquicias en Francia, Bélgica,...

2- Evitar la fluctuación en los mercados japoneses:

En la actualidad los mercados asiáticos, y en especial el Japonés, ha dado bastantes quebraderos de cabeza a Adolfo Domínguez, debido sobre todo a la fluctuación de la moneda. El yen es una moneda poco estable y que fluctúa de manera considerable, convirtiéndose en un factor de riesgo a la hora de tener franquicias que pagan sobre volumen de ventas.

El problema para Adolfo Domínguez se planteó en el momento que la peseta tuvo una cotización al alza sobre el yen, lo que supuso que TAKA-Q comprará a Adolfo Domínguez a un precio elevado, debido a la debilidad de su moneda. El elevado precio de compra hizo que TAKA-Q (para mantener su margen) fijase un precio de venta tan elevado que las ventas en este país se hundieron, con lo cual la cantidad que Adolfo Domínguez recibe por venta se vio reducido notablemente, con el deterioro que va a suponer para su imagen de marca.

La solución que proponemos es que Adolfo Domínguez analice los datos que tiene sobre el mercado japonés. La empresa tiene un total conocimiento del funcionamiento de dicho mercado, ya que lleva bastante tiempo trabajando en él. Aunque esta labor se llevó a cabo a través de TAKA-Q, Adolfo Domínguez tenía un conocimiento puntual de todas las operaciones que llevaba a cabo, de tal manera que conoce a la perfección los instrumentos utilizados por su franquiciada en cuanto al marketing mix.

Pretendemos que se eviten los problemas que supone la dependencia del cambio de divisas y para ello proponemos que Adolfo Domínguez empiece a introducirse con tiendas propias en Japón. En este país existe ya un prestigio de marca para la compañía, dado que vende en muchas tiendas, incluso algunos de los espacios son exclusivos de Adolfo Domínguez. Si así lo hiciese, la debilidad del yen no importaría tanto, ya que no tendría que repercutirlo sobre el precio de venta, ya que se han eliminado a los intermediarios (en este caso TAKA-Q).

El acuerdo que se tenia con TAKA-Q duraba un año, susceptible de renovación anual, con lo cual la dependencia de dicho contrato es nula. Para no romper definitivamente con TAKA-Q, los términos del contrato se limitarían a la franquicia normal, reduciéndola paulatinamente hasta dejar anulados los poderes

que la empresa japonesa tiene sobre su mercado.

Reduciremos la incertidumbre sobre dichos mercados, y podremos acceder de esta manera a las subvenciones que da la Xunta para la promoción internacional de empresas gallegas, asumiendo este organismo los riesgos comerciales. Estas ayudas serían las mismas que las descritas en la estrategia de expansión internacional. Con anterioridad no podía acceder a este tipo de ayudas, dado que no era ella quien comercializaba los productos en Japón, sino que lo hacía a través de una empresa nipona.

Con los yenes que obtengamos del mercado Japonés, ayudaremos a la expansión en dicho mercado, y de paso, reforzaremos nuestra posición en Asia, utilizando tanto el dinero como el prestigio obtenido en la expansión en los mercados asiáticos. Además dicho dinero se utilizara, por supuesto, para mejorar el resultado obtenido en los mercados japoneses mostrando a Adolfo Domínguez como un líder sólido, y triunfador, imagen que le servirá para ayudarle en su conquista americana.

3-COSMÉTICOS:

Como dijimos anteriormente, el acuerdo que Adolfo Domínguez mantiene con Myrurgia S.A. supone la cesión de los derechos exclusivos de utilización de marcas propiedad de la compañía en relación a la fabricación de productos de perfumería y cosmética. Actualmente el acuerdo sólo se encuentra desarrollado en su mitad: la producción de perfumes.

Existen precedentes de famosos diseñadores que han utilizado sus perfumes como trampolín para acceder al mercado de los cosméticos: Cristian Dior, Coco Chanel o Yves Saint Laurent. Incluso podemos encontrar casas de menor dimensión (en cuanto a su prestigio), con productos dirigidos a un sector medio, que también han seguido este camino, como Tintoretto o Don Algodón, aunque en el caso de Don Algodón el proceso sería el inverso.

Así pues. Adolfo Domínguez podría explotar al máximo su acuerdo con Myrurgia (o la empresa seleccionada para la producción), quien debería pagarle a Adolfo Domínguez un % sobre las ventas de los productos. Aunque el riesgo para Adolfo Domínguez sería mínimo, ya que lo soportaría en la mayor parte Myrurgia, el daño que el fracaso podría causar en la imagen de la empresa hace recomendable un estudio de mercado previo que evalúe los riesgos. Las muestras a utilizar encajarían en el perfil de la mujer Adolfo Domínguez: clase media-alta, entre 30-45 años y con gustos estables. Por supuesto, sin olvidar a aquellas que pudieran ser clientes potenciales. Se podrían utilizar también encuestadores en las propias tiendas.

El 1er paso sería introducir una gama de productos para el baño y de body care con el perfume de Adolfo Domínguez. Es de prever que la compradora del perfume Adolfo Domínguez se verá atraída a utilizar una gama de productos en concordancia fragancia que utiliza actualmente.

En el caso de que el nivel de aceptación sea lo suficientemente bueno, podríamos lanzar en periodos de prueba una línea de cosméticos: barras de labio, sombras de ojos, colorete, maquillaje, perfiladores, eye-liners y máscara de pestañas. Los colores serían reflejo de la mujer Adolfo Domínguez: sin estridencias, combinables y naturales. La gama de colores no sería muy elevada: entre 6 y 10 para las barras de labios y entre 3 y 5 combinaciones para sombras de ojos (dos colores para cada combinación). Ello nos permitiría ahorrar costes y facilitaría conocer las preferencias del público en cuanto a los distintos tonos, para así adaptar la producción de nuestra gama de cosméticos a los gustos de los consumidores. En el caso de que la prueba sea satisfactoria, y conforme nos fuéramos asentando en el mercado, aumentaríamos la variedad de nuestra oferta. Por supuesto, todos los productos han de ser aprobados por Adolfo Domínguez antes de su comercialización.

El precio sería medio-alto, en consonancia con la política de precios de la empresa. Por otra parte los puntos de venta serían stands individuales en grandes superficies y perfumerías especializadas, presentando juntos tanto perfumes como cosméticos. Esto facilitaría su localización en el centro comercial, y su conocimiento por

parte de los consumidores, utilizando como reclamo el perfume Adolfo Domínguez.

4-COMPLEMENTOS:

Además de diseñar y fabricar ropa, Adolfo Domínguez también tiene una línea de complementos que, sin embargo, se halla muy poco potenciada.

Así pues, podría potenciar y ampliar su participación en el mercado de los complementos, al cual ya conoce, aumentando su producción mediante acuerdos con otras empresas. Estos acuerdos serían a m/p (por ejemplo 2 años), con posibilidad de renovación negociable a su término. Adolfo Domínguez recibiría una cantidad equivalente a un % de sus ventas. La renovación estaría sujeta a los resultados de las nuevas líneas y, en el caso de que éstos fueran positivos y de que hubiéramos conseguido asentarnos en el mercado, o que la rentabilidad para Adolfo Domínguez de pasar a producir directamente sus complementos fuera atractiva, Adolfo Domínguez pasaría a ser el que fabricase su línea de complementos.

La línea de complementos para hombre y mujer sería inicialmente la siguiente:

- hombre: calzado, cinturones, corbatas y calcetines.
- Mujer: calzado, bolsos y pañuelos.

Se podría considerar la inclusión también de monederos-billeteros, portadocumentos y neceseres para ambos.

Aunque en principio esto sería aplicable al mercado nacional, en el caso de que quisiésemos extenderlo al ámbito internacional (y siempre en concordancia con la política de expansión de la empresa), deberíamos tener en cuenta para ello las características socioculturales del país en cuestión, para suprimir o incluir determinados complementos (por ejemplo: sombreros o tirantes).

Los puntos de venta estarían en las tiendas Adolfo Domínguez, ya sean propias o franquiciadas. Podría lanzar una línea de complementos para el hombre con un precio más reducido que, al igual que Adolfo Domínguez Básico, se vendieran en grandes almacenes. En un momento posterior se consideraría la presencia de la línea de complementos para la mujer en corners, también en grandes almacenes (el precio en este caso sería el habitual, al no tratarse de una gama más económica).

No se prevé utilizar ninguna campaña publicitaria, al menos ninguna de grandes dimensiones. En todo caso cualquier promoción que se acordase realizar iría ligada a las promociones habituales de las tiendas Adolfo Domínguez.

5-Bisutería:

Como se ha dicho anteriormente, Adolfo Domínguez podría desarrollar su crecimiento en base a distintas estrategias entre las que se encuentra la de introducir nuevos productos accesorios. Extendería las líneas actuales hacia nuevos productos con mayor valor añadido como por ejemplo: gafas, cosmética, bisutería,....

Para introducirse en el sector de la bisutería debería utilizar la fidelidad de los clientes a la marca, alentando a los clientes existentes a comprar estos productos con un valor más elevado.

La bisutería deberá ser de alta calidad, con producción limitada de cada elemento, de forma que el precio que se pueda imponer sea medio-alto, y dentro del estilo habitual de la marca Adolfo Domínguez. Con una producción limitada podremos aprovecharnos de la exclusividad que otorgará el elemento al comprador para poder implantar la política de precios que se crea conveniente.

La venta de estos productos, por su exclusividad y para que sea directamente vinculada al prestigio de marca,

que ya posee la ropa por ejemplo, deberá realizarse en las propias tiendas Adolfo Domínguez; estableciendo para ello un pequeño stand o vitrina en una parte visible de la tienda. De esta forma nos garantizamos que los clientes cuando entren en la tienda tendrán que prestar atención a este nuevo producto que le ofrece la marca, aun cuando ellos sólo iban a comprar su producto habitual.

También podrían ampliarse los puntos de venta a grandes almacenes, de cierto prestigio (como el Corte Inglés), donde los productos de bisutería de cada marca aparecen individualizados por marcas, normalmente con un stand propio, lo que ayuda a identificar la marca y a la venta de la bisutería (los compradores habituales de otros productos de la marca Adolfo Domínguez sentirán curiosidad por este nuevo producto y querrán información sobre él).

El producir de cada modelo una cantidad limitada reafirmaría la idea de exclusividad, que trae implícita toda marca, y además nos permitiría fijar un precio ligeramente superior al que podrían fijar otros fabricantes de bisutería de igual o superior calidad que no gozan de exclusividad.

Podría plantearse también la posibilidad de introducirse dentro de la joyerías, con la bisutería e incluso con colección de relojes,... como otras marcas del sector (como Guess). Pensamos que debería experimentar en las propias tiendas la solidez del producto antes de establecer compromisos con otros canales de distribución.

6-ANÁLISIS DE COMPETIDORES:

Adolfo Domínguez S.A. para poder competir con ciertas garantías de éxito debería diversificar y distinguir los diferentes tipos de mercado en los que actúa para poder así diversificar riesgos y analizar en profundidad cuales son sus competidores actuales y potenciales según el segmento de mercado en el que dichos competidores actúen.

Serán competidores directos de Adolfo Domínguez aquellos que actúen en el segmento de moda medio-alto, pero sin olvidarnos de aquellos que, aunque en un principio no actúen en nuestro segmento de mercado, si puedan devenir en un futuro en nuestros competidores. Un análisis más pormenorizado es el que se expone a continuación.

En torno al segmento de la calidad en el que actúa Adolfo Domínguez nos encontramos con empresas como PRADA, GUZZI, LOEWE e incluso CALVIN KLEIN (aunque este último tiene una calidad algo inferior), que aunque en principio podrían ser consideradas como empresas rivales no lo son, debido a que trabajan en un mercado con un poder adquisitivo más elevado. Dichas empresas no deben preocupar en un medio plazo, ya que la única forma de que pudieran causar algún detrimento en nuestra cuota de mercado sería sólo si se decidiesen a bajar considerablemente los precios, cosa bastante improbable, ya que de esta manera estarían dañando fuertemente su imagen de marca ante sus consumidores.

Hay otras empresas de moda como ARMANI, VERSACE y CHANEL que nos deben de preocupar más, ya que sus prendas se acercan a la calidad de Adolfo Domínguez, incluso es un poco superior. La diferencia es que sus precios, sobre todo de VERSACE y CHANEL son muy superiores en comparación a los nuestros.

En torno al segmento de calidad medio-bajo, decir que empresas como MARK & SPENCER no suponen competencia alguna, ya que actúan en un mercado de calidad y precio considerablemente inferior al nuestro. CORTEFIEL, GAP, BEP, BENNETTON Y DOROTHY PERKINS son empresas que en un medio plazo no suponen amenaza alguna, ya que no poseen una calidad ni prestigio de marca tan desarrollado como el de Adolfo Domínguez, por lo que si en un futuro llegasen a nuestro segmento de calidad, nuestra empresa dispone de suficientes ventajas competitivas como para defender nuestra posición en el mercado. Hay otras empresas a las que debemos prestar más atención por su posible desarrollo en un medio o largo plazo, como son: ZARA y ROBERTO VERINO.

En la actualidad ZARA no supone competencia para nosotros en un corto plazo ya que el nivel de calidad con el que opera es sensiblemente inferior al nuestro, pero la verdadera amenaza de esta organización es su manifiesta pretensión de ir subiendo su nivel de calidad, y también de precios, para intentar seducir a un segmento de mercado de clase medio-alto, lo que sí supondría una amenaza para nosotros. Si las expectativas de ZARA se cumpliesen, Adolfo Domínguez tendría un serio rival, teniendo que aprovecharnos de nuestra posición ya asentada en el mercado. Además nuestra empresa posee otra ventaja competitiva, que es la de contar como buque insignia con un diseñador de reconocido prestigio, característica de la que pocas empresas de moda pueden presumir, y en este caso ZARA no cuenta con ella.

En cuanto a ROBERTO VERINO se está convirtiendo en una amenaza creciente para la empresa ya que actúa en el mismo segmento de mercado medio-alto que nuestra empresa, si bien en estos momentos no supone una amenaza considerable para nuestra empresa debido a su reducida dimensión, aunque si lo será cuando crezca y empiece a actuar en los mismos mercados geográficos en los que lo hacemos nosotros. Además sí posee una imagen de marca comparable a la nuestra, además de un diseñador que también abanderará a la compañía. Por otro lado en estos momentos posee una ventaja competitiva grande al ser la 1ª empresa a la que se le concede el certificado de calidad AENOR ISO 9001 para todo su proceso de producción y ventas, lo que prestigia todavía más la calidad de sus productos. Hemos de tratar que esta empresa competidora no se vea favorecida por esta característica, e introducir en nuestro proceso los cambios que sean necesarios para poder lograr el mismo certificado y poder competir en las mismas condiciones, recuperando las ventajas que poseemos sobre la marca. ROBERTO VERINO es una empresa que debemos tener en cuenta en nuestro futuro, debido al desarrollo paralelo que actualmente sigue con nuestra empresa, por lo que debemos aprovechar las ventajas que tenemos contra ellos y fortalecer nuestra posición en el mercado con todas las estrategias que se están exponiendo, captando al mayor número de clientes posibles, tratando de fidelizarlos con las técnicas de marketing que consideremos más adecuadas.

Como colofón, decir que para hacer frente a los competidores que puedan aparecer en nuestro segmento de mercado, Adolfo Domínguez deberá explotar activos tan importantes para la empresa como la imagen de marca, el diseño, la buena relación calidad-precio, poseer un diseñador de prestigio internacional,....

7-DIVERSIFICAR LÍNEAS:

Uno de los puntos débiles de Adolfo Domínguez que debe ser corregido en un futuro es la excesiva dependencia de una marca única, con todos los riesgos que ello implica. Mediante la diversificación de líneas Adolfo Domínguez conseguiría no sólo una diversificación de riesgos, sino también una fuente de oportunidades si se introduce en nuevos segmentos de mercado.

Adolfo Domínguez podría intentar introducirse en el mercado de las tallas grandes para gente con problemas de obesidad, ya que la rentabilidad estaría prácticamente garantizada por dos aspectos:

- Por el elevado número de obesos en los países desarrollados, con lo que el mercado objetivo sería elevado.
- Por la poca competencia que existe en dicho segmento.

La introducción en dicho mercado debería ser cuidadosa, ya que un fracaso podría suponer un duro golpe para la empresa, por ello la forma de hacerlo debe ser cuidadosamente estudiada. Proponemos que se introduzca en dicho segmento a través de una marca derivada de Adolfo Domínguez, una especie de filial de nuestra empresa, que sea reconocida como una nueva marca, pero que guarde todo el prestigio de la marca inicial. Ofreceremos prendas de diseño con una calidad muy elevada para lo ofrecido en el sector, con un precio razonable. Satisfacemos a unos clientes a los que también les gusta ir bien vestidos, sobre todo a las mujeres, que en este mercado suelen ser más elitistas.

Otra línea de prendas de vestir que podría fabricar Adolfo Domínguez sería la ropa enfocada a las prácticas de

deportes de elevado poder adquisitivo, como es el golf y los deportes náuticos. En este caso no tendríamos que crear una segunda marca, sino más bien aprovechar el prestigio que ya poseemos para potenciar la venta de dichas prendas. Pasaríamos a producir desde nikis, pantalones cortos, polos,..... siempre con el logotipo de marca Adolfo Domínguez visible, que sea representativo de marca, que haga que el cliente se sienta orgulloso de llevarlo. Una derivación de la ropa náutica sería la de los trajes de baño y las toallas que vendrían a completar la gama.

Adolfo Domínguez debería también en un medio plazo sacar otra marca para cubrir el segmento de la moda juvenil, con unos precios asequibles para las familias que venían comprando anteriormente Adolfo Domínguez, y que ahora lo harán para los integrantes mas jóvenes de la familia. Podría sacar una 2ª marca para que de este modo la marca principal no viese dañada su imagen, pero la nueva marca seguiría guardando todo el prestigio que tiene Adolfo Domínguez. Deberíamos abordar este segmento de mercado antes de que ZARA empiece a aumentar la calidad de sus prendas y pueda atacar este segmento, asegurándonos una posición dominante frente a este competidor.

Con esta nueva gama podremos hacer frente a futuras complicaciones, puesto que proporcionará ingresos extras en periodos de crisis, ya que esta ropa tendría un precio ligeramente inferior a las otras gamas de Adolfo Domínguez , y en épocas de recesión la gente tiende a comprar ropa más asequible.

Una apuesta más arriesgada supondría el introducirse en el mundo de la lencería. Para tratar de reducir el riesgo proponemos que se cree una nueva Join Venture con una empresa importante del sector que tenga conocimientos de como operar en este mercado. Trataremos de sacar el máximo provecho de esta alianza aprendiendo el máximo posible de la otra empresa, e interiorizando sus conocimientos de dicho mercado. Cooperaremos durante un periodo de tiempo hasta que seamos lo suficientemente maduros como para afrontar el mercado por nosotros mismos, bien absorbiendo a la empresa, o bien dejando de colaborar tan estrechamente.

46





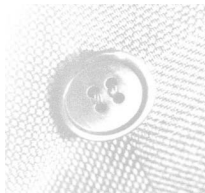
ADOLFO DOMINGUEZ







ADOLFO DOMINGUEZ



HOMBRE

MUJER

BASICO

PRODUCTOS



