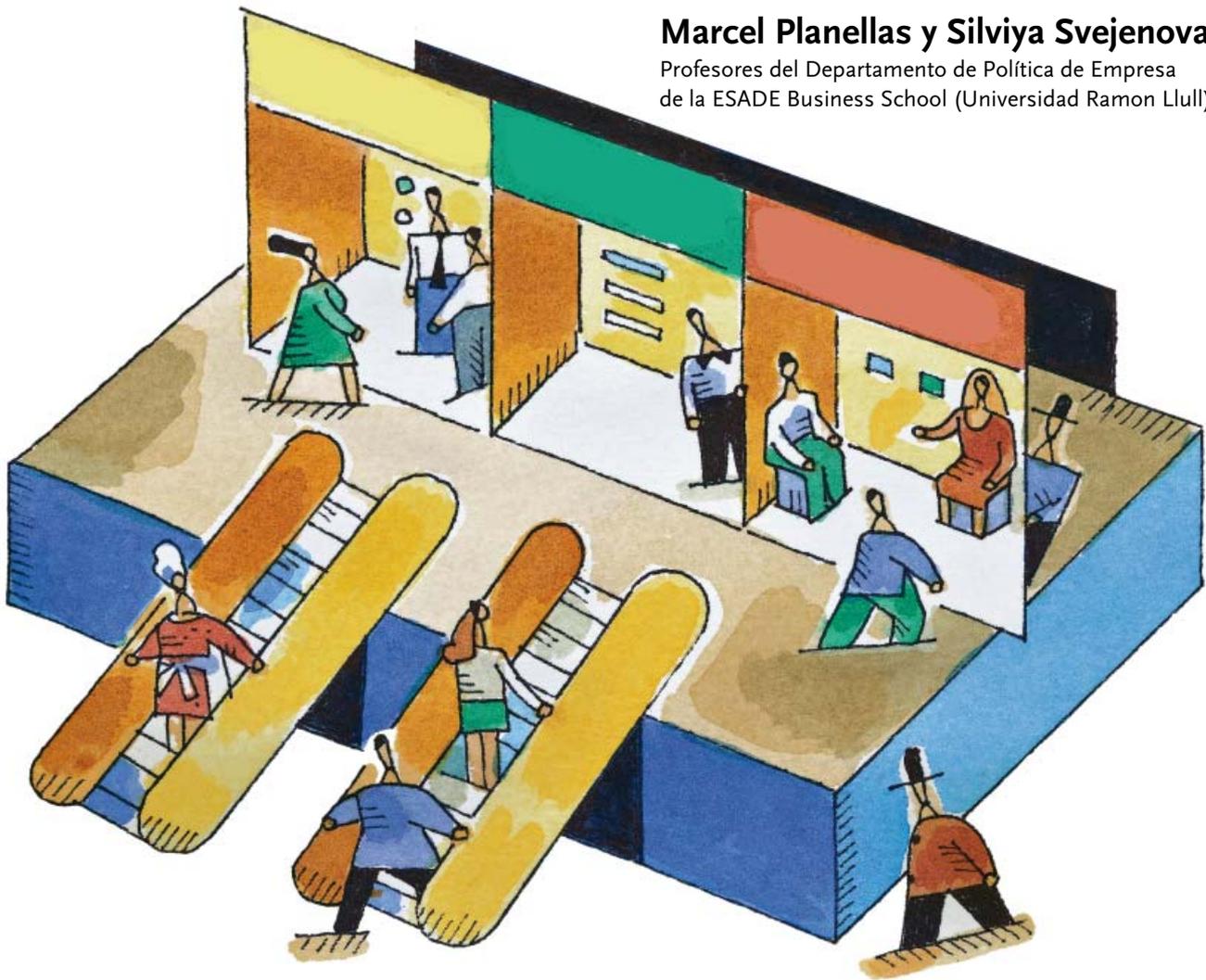


# Las claves del crecimiento de **MANGO**

**Marcel Planellas y Silviya Svejnova**

Profesores del Departamento de Política de Empresa de la ESADE Business School (Universidad Ramon Llull).



El éxito de esta empresa, uno de los referentes del mundo de la moda internacional, reside en dos claves: una estrategia aplicada de forma coherente y coordinada en todas y cada una de las áreas funcionales, y un modelo de negocio dinámico, capaz de garantizar el funcionamiento de la empresa de una manera rentable.

A pesar de que sus tiendas se encuentran en las calles comerciales de todas las grandes ciudades, como empresa, MANGO no deja de ser aún una gran desconocida. Una de las razones principales es que, al no cotizar en bolsa, no tiene ninguna obligación de informar sobre su evolución y se conoce muy poco sobre su estrategia. Sus fundadores y principales accionistas son los hermanos Isak y Nahman Andic, que han mantenido siempre una actitud de gran discreción.

Desde el punto de vista empresarial, MANGO puede ser considerada una de las principales “empresas gacela” españolas por su rápido crecimiento. La primera tienda abre sus puertas en el Paseo de Gracia de Barcelona en 1984 y en mayo de 2008 la empresa cuenta ya con 1.114 tiendas, situadas en 90 países, que generaron 1.333 millones de euros de facturación en el año 2007. Esto hace de MANGO una de las marcas españolas más conocidas por el gran público y de mayor reputación internacional, según Interbrand.

¿Cuáles son las claves del rápido crecimiento de MANGO? Este artículo intenta encontrar respuesta a esta pregunta realizando, en primer lugar, un análisis de tres elementos estratégicos que son de gran importancia para el crecimiento: la estrategia comercial, el

sistema logístico integral, y la organización y el papel integrador de los valores.

### La estrategia comercial

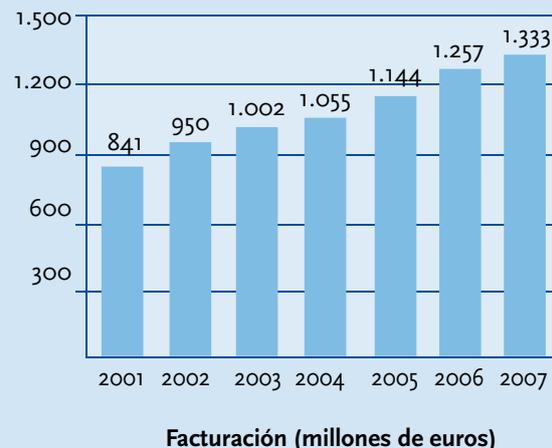
La parte visible de MANGO son sus tiendas y a través de ellas se puede analizar su estrategia comercial. Hasta ahora se ha dirigido exclusivamente al público feme-

MANGO ha mantenido una estrategia comercial focalizada a lo largo del tiempo, sin entrar en la diversificación de marcas o segmentos, aunque reconoce que su ‘target’ ha evolucionado

nino, aunque esta temporada está haciendo una prueba con una línea para hombre (“HE”). Dentro del público femenino se ha centrado en el segmento de las “mujeres urbanas y modernas,” a las que quiere satisfacer en “todas sus necesidades de vestir y complementos”. Se trata, por tanto, de una estrategia focalizada mantenida a lo largo del tiempo, sin entrar en la diversificación de marcas o segmentos, aunque MANGO re-

CUADRO I

### MANGO: una historia de crecimiento



Fuente: MANGO.

conoce que su *target* ha evolucionado y ahora viste a mujeres de una gama de edades más amplia. Su objetivo comercial es lograr la fidelización de sus clientas, conseguir que éstas “no salgan de compras, sino que vayan a MANGO”.

Los diseños de MANGO son propios, realizados por un equipo creativo de cerca de doscientas personas. Además, en sus tiendas se pueden encontrar líneas de diseñadores realizadas en exclusiva para MANGO, como, por ejemplo, las dos colecciones “P&M” que las hermanas Penélope y Mónica Cruz han diseñado en exclusiva para la empresa. Cada año se lanzan cerca de dos mil referencias, organizadas en cuatro grandes colecciones (primavera, verano, otoño e invierno). Sin embargo, constantemente están saliendo nuevos avances y colecciones, lo que hace que sus clientas encuentren novedades en cada nueva visita a sus tiendas.

MANGO quiere mantener un equilibrio entre el buen precio y la exclusividad de sus prendas, por lo que ofrece diseños propios a un precio accesible, pero “sin banalizar”. No quiere entrar en la guerra de precios ni vender por precio; tan sólo pretende hacer llegar al gran público el mundo del diseño y de la moda. Se trata de una cadena de tiendas con espíritu de *boutique*. Por este motivo, quiere que la organización y la imagen de sus tiendas sean lo más parecidas a las de una *boutique*, no a las de un gran almacén. Por ejemplo, en las estanterías sólo se puede encontrar una selección limitada

## El interiorismo de todas las tiendas, desde el mobiliario hasta la iluminación, se gestiona de manera global y los escaparates se renuevan de forma coordinada cada dos o tres semanas

de productos que se reponen de manera permanente para evitar la sensación de masificación. Estas tiendas están situadas en las calles más céntricas de las principales ciudades y la mayoría de ellas son franquicias. El interiorismo de las tiendas, desde el mobiliario hasta la iluminación, está gestionado por MANGO y los escaparates se renuevan de forma coordinada cada dos o tres semanas.

Cada temporada se presenta su nueva colección con un desfile que tiene lugar en alguna capital mundial. Posteriormente se realiza la campaña de publicidad,

principalmente a través de vallas y televisión, protagonizada por alguna modelo o actriz relevante, como Inés Sastre, Elizabeth Jagger, Claudia Schiffer, Milla Jovovich o Penélope Cruz. Una herramienta clave es el catálogo en el que se presentan las líneas y diseños de la nueva temporada. Este catálogo es enviado a las clientas y también se distribuye a través de las tiendas.

## El sistema logístico integral

El segundo elemento estratégico relacionado con el crecimiento de MANGO está situado más allá del “escaparaté”, en la trastienda: es el Sistema Logístico de Mango (SLM), quizá una de las partes más desconocidas de su modelo de negocio.

Enric Casi, director general de MANGO, afirma: “En MANGO, la logística somos todos”. El SLM es un modelo de logística integral basado en la velocidad, la información y la tecnología. Un aspecto clave de su estrategia es que la empresa no fabrica, sino que subcontrata la totalidad de la producción a 140 proveedores situados en diversas partes del mundo (China, Marruecos, Turquía, la India, etc.). El proceso de selección de un nuevo fabricante es largo y puede llegar a durar un año, ya que, más que un mero proveedor, se busca un verdadero *partner*, con el que se firma un contrato. Este contrato incluye el respeto a un código de conducta, auditado externamente, que hace referencia a las condiciones laborales y a la no contratación de mano de obra infantil. Algunos de estos proveedores actúan como fabricantes y otros sólo como talleres, especializados en la parte del proceso de confección.

Otra de las innovaciones introducidas por la empresa como parte de su SLM es el sistema de depósito para gestionar los *stocks* de los franquiciados. Cuando algunos de estos franquiciados abrían una nueva tienda, si no eran muy experimentados, podían llegar a tener problemas en la gestión de las previsiones de compras y, posteriormente, a la hora de aprovechar las rebajas para vaciar sus almacenes. Ante esta situación, se puso en marcha el sistema de depósito: MANGO se encarga de llenar los almacenes de los franquiciados y éstos sólo pagan por las prendas que venden; lo que no venden lo pueden devolver. Este sistema permite a la empresa programar mejor los procesos de producción y tener un mayor control del producto. Por su parte, los franquiciados pueden vender más y obtener más beneficios sin tener que arriesgar en la compra.

CUADRO 2



Las tiendas en Europa son abastecidas diariamente y las situadas en el resto del mundo dos veces por semana. Las prendas se distribuyen desde los centros logísticos situados en España, en Palau de Plegamans; para la zona de Estados Unidos, desde Nueva Jersey; y, para la zona asiática, desde los centros de Hong Kong y Shenzhen en China. Próximamente se pondrá en funcionamiento un nuevo centro de distribución en Parets del Vallès, en la provincia de Barcelona, construido por Siemens con la última tecnología en automatización. Ésta es una de las áreas en la que MANGO ha realizado importantes inversiones, cediendo e instalando tecnología a fabricantes, proveedores y operadores logísticos para conseguir optimizar los procesos logísticos. El objetivo es “ganar tiempo”, es decir, que los flujos de materiales y de información se realicen en el menor tiempo y coste posible.

Otra área clave del SLM, en la que la compañía ha realizado importantes inversiones, son los sistemas de información que aplica en todas las partes de la empresa. Un equipo de 250 informáticos se encarga de desarrollar internamente sistemas como el *Product Life Cycle* (PLC) o el *Supply Change Management* (SCM).

Asimismo, el SLM es una verdadera plataforma tecnológica que facilita la activación y la gestión de la estructura organizativa de red que tiene la empresa, cubriendo las necesidades de comprar y vender en cualquier lugar del mundo, interactuando con los proveedores, los fabricantes, los operadores lo-

gísticos y las tiendas. Poder tener, por ejemplo, información de la actividad de las tiendas permite aplicar indicadores de gestión para ver la velocidad de venta de un artículo y proponer las reposiciones en función del consumo y de la rotación. O tener información en tiempo real de las existencias, ubicadas en almacenes o en tránsito.

### La organización y el papel integrador de los valores

El tercer elemento relacionado con el crecimiento tiene que ver con la organización y los valores de MANGO, compartidos por las personas que forman parte de su equipo. Actualmente, la empresa emplea directamente a 7.000 personas y los empleos inducidos

Una herramienta clave de la campaña publicitaria es el catálogo en el que se presentan las líneas y diseños de la nueva temporada, que se envía a las clientas o se distribuye a través de las tiendas

pueden estimarse en unos 22.000. Las personas contratadas directamente tienen 30 años de media, el 80% son mujeres y el 75% tienen contratos fijos, y normalmente la promoción es interna.



Según el director general, Enric Casi, los valores que inspiran el estilo de liderazgo y la cultura de la empresa son la humildad, la armonía y el afecto. En estos momentos se encuentran compitiendo al más alto nivel internacional y lo quieren hacer sin perder los valores que los han caracterizado: de humildad, que contraponen a prepotencia; de armonía, que ven como contraria al conflicto; y de afecto, como opues-

## Otra de las innovaciones introducidas por la empresa como parte de su logística es el sistema de depósito para gestionar los 'stocks' de los franquiciados

to a indiferencia. Dentro de la cultura MANGO, las personas son el centro. Esta apuesta por la calidad humana permite que los equipos estén motivados y cuen-

ten con una mentalidad sólida, abierta y flexible.

Actualmente, la empresa está potenciando el enfoque de su actividad hacia la obtención del triple balance: económico, social y medioambiental. En este sentido, viene publicando anualmente una memoria de sostenibilidad en la que se muestran los avances realizados y los compromisos contraídos en cada una de estas áreas. Además, dispone de un código de conducta para sus proveedores en los diversos países del mundo, en el que se incluyen las condiciones laborales que han de seguir o su política de subcontratación, y este código es auditado externamente.

Con todo, MANGO es una empresa familiar de primera generación: sus fundadores, Isak y Nahman Andic, se encuentran al frente de ella y recientemente se han incorporado algunos miembros de la siguiente generación. También se ha constituido formalmente un consejo de administración del que forman parte, además de los propietarios fundadores, algunos de los principales directivos, que han accedido a ser socios. No cotiza en bolsa, a diferencia de sus principales competidores,

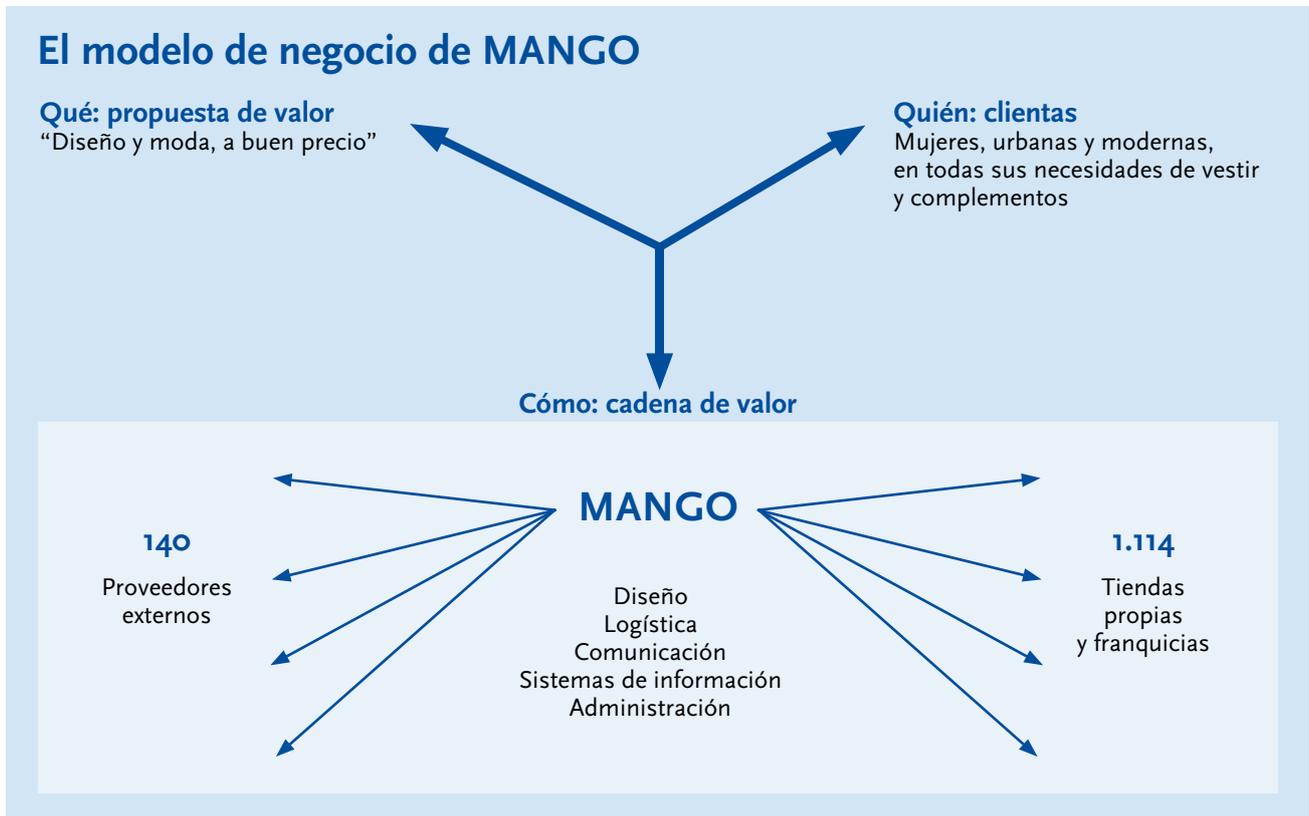
y, según su presidente ejecutivo, Isak Andic, no hay motivos que justifiquen un cambio en esta situación.

### Las dos claves del crecimiento: estrategia y modelo de negocio

La observación de estos tres elementos estratégicos nos ha permitido realizar un análisis en profundidad del caso MANGO, pero el éxito de su rápido crecimiento difícilmente se puede atribuir sólo a uno de ellos, sino que requiere una visión de conjunto. Es necesario tomar perspectiva, como si subiéramos a un helicóptero, y ver la empresa en toda su globalidad para descubrir las claves del camino seguido en su desarrollo. Cuando observamos la empresa de una manera holística, podemos ver dos cla-

ves que han sido fundamentales en su proceso de crecimiento: una estrategia empresarial, aplicada de forma coherente y coordinada en todas y cada una de las áreas

CUADRO 3



funcionales, y un modelo de negocio dinámico, capaz de garantizar el funcionamiento de la empresa de una manera rentable.

Desde el punto de vista de la estrategia corporativa, se puede destacar que MANGO es un muy buen ejemplo de empresa centrada en un único negocio y que ha crecido a través de la internacionalización. En una primera etapa (1985-1995) se consolidó en el mercado español, con la apertura de 100 tiendas, y obtuvo el conocimiento, las habilidades y la masa crítica necesarios para poder afrontar la entrada en nuevos mercados. A partir de 1996 inicia la expansión internacional (*re-born global*), con un ritmo de apertura de tiendas de 150 al año, así como importantes inversiones en logística y tecnología. Según Enric Casi, en los próximos diez años quieren lograr que el 90% de sus ventas sean internacionales.

En cuanto a la estrategia de negocio, está siguiendo claramente una estrategia de diferenciación, basada en el diseño propio y la marca, con una gran fo-

lización en un segmento femenino. Lograr mantener este posicionamiento, en un sector en el que hay un alto grado de intensidad competitiva e importantes rivales, requiere una constante actualización de las es-

El tercer elemento relacionado con el crecimiento tiene que ver con la organización y los valores de MANGO, compartidos por las personas que forman parte de su equipo

trategias de producto, comunicación y distribución. Al mismo tiempo, al crecer internacionalmente, se ha de buscar un equilibrio entre la adaptación a los mercados locales y la optimización de los procesos logísticos que permita mantener una eficiencia global y una velocidad de respuesta. En palabras de Isak Andic, presidente ejecutivo, lo importante es tener claro

el concepto, pero las fórmulas han de evolucionar constantemente.

En cuanto al modelo de negocio de MANGO, su enfoque en un segmento femenino con una propuesta

## Desde el punto de vista de la estrategia corporativa, MANGO es un muy buen ejemplo de empresa centrada en un único negocio y que ha crecido a través de la internacionalización

de valor equilibrada entre exclusividad y precio se materializa en su cadena de valor, que combina una parte centralizada (diseño, logística, comunicación, sistemas de información, administración, etc.) con otra descentralizada (la totalidad de la producción y una parte importante de la distribución). La parte centralizada incluye procesos clave y que no son intensivos en mano de obra. La parte descentralizada es la producción, que tiene subcontratada en su totalidad a 140 proveedores, y una parte importante de las 1.114 tiendas que tienen en contrato de franquicia. Este modelo en red tiene la capacidad de ofrecer más flexibilidad que los modelos integrados y puede adaptarse mejor a períodos tanto de crecimiento como de recesión. La lógica de la red es el interés mutuo, ya hay importantes inversiones que corren a cargo de los proveedores y de los franquiciados.

En una reciente entrevista, Isak Andic afirmaba que la clave del crecimiento radicaba en haber construido un modelo de negocio que funcionaba. Recordaba que al inicio de su aventura empresarial visitó a uno de los fabricantes textiles más importantes de la época, cuya ilusión era que bajara a los talleres para que le ense-

ñara la nueva maquinaria. En cambio, casi no daba ninguna importancia a los vendedores, que estaban ubicados en unos pequeños despachos. Para esta persona era difícil comprender que se puede ser empresario textil sin ser fabricante y que hoy día lo importante no es la fabricación, sino la capacidad de desarrollar un concepto y saberlo llevar al mercado de forma rentable.

Cuando se pregunta a Isak Andic por los principales objetivos estratégicos de MANGO, los resume en dos: continuar con la visión de llegar a “estar presente en todas las ciudades del mundo”, lo que concreta en abrir 3.000 tiendas en la próxima década, y duplicar el *turn over*,

no sólo con las nuevas aperturas, sino también incrementando las ventas por metro cuadrado (*like for like*) para que las tiendas sean más rentables y los franquiciados que están invirtiendo en MANGO quieran abrir muchas más. El primer objetivo tiene que ver con la estrategia corporativa; el segundo, con el modelo de negocio. Estrategia y modelo de negocio, las dos claves del crecimiento de MANGO. 

---

«Las claves del crecimiento de MANGO». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3293.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 20382 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)