

---

# Modaes

---

Back Stage

## Daniel López (Mango): “Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el rumbo del barco no va siempre en línea recta”

---

Pilar Riaño  
30 may 2016 - 04:52

Daniel López (Mango): “Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el

Daniel López es la nueva cara visible de Mango. Con una trayectoria de diez años en la compañía, el vicepresidente toma el relevo de Enric Casi (que se desvinculó totalmente de la empresa el pasado abril) en un momento en que Mango se encuentra en plena “transformación”, como él mismo dice. “Las empresas, las personas, las organizaciones deben repensarse cada cierto tiempo –sostiene-; y hoy más que hace veinte años, porque las cosas van muy rápido”. Esta transformación ha impactado en la evolución del beneficio de Mango y continuará haciéndolo, según López, durante 2016 y 2017. Nacido en Manresa (Barcelona) y formado en la Universidad de Barcelona e Iese, el vicepresidente de Mango fichó por la compañía en 1996 como director de gestión legal, para en 2005 convertirse en director adjunto. López, que desde 2007 forma parte del consejo de administración de la empresa, sostiene que “está claro que tenemos una base sólida, pero en la compañía sentimos que estamos volviendo a empezar”

**Pregunta:** Facturan más de 2.300 millones de euros y ganan cuatro millones. ¿Qué ha pasado?

**Respuesta:** Globalmente, 2015 para Mango ha sido un año súper bueno. Hemos crecido más de un 15% y los resultados están dentro del plan que empezamos en 2013, que pasa por cambiar completamente nuestra cadena. Mango era una cadena

---

1 / 12

<https://www.modaes.com/back-stage/daniel-lopez-mango-debes-tener-un-punto-en-el-horizonte-al-cual-te-diriges-pero-el-rumbo-del-barco-no-va-siempre>

El presente contenido es propiedad exclusiva de Modaes Información, SLU, sociedad editora de Modaes ([www.modaes.com](http://www.modaes.com)), que se acoge, para todos sus contenidos, y siempre que no exista indicación expresa de lo contrario, a la licencia Creative Commons Reconocimiento. La información copiada o distribuida deberá indicar, mediante cita explícita y enlace a la URL original, que procede de este sitio.

---

# Modaes

de tiendas de 300 metros cuadrados de media, donde sólo podíamos presentar un tercio de la colección. Para expresar el cien por cien de la colección de mujer necesitamos entre 900 metros cuadrados y mil metros cuadrados. Con el auge de Internet y de la omnicanalidad, nos dimos cuenta que con tiendas pequeñas estábamos frustrando al cliente, que empezaba su jornada de *shopping* online y la acababa *offline* (o al revés) e iba a las tiendas y no encontraba lo que quería. Cada día teníamos que decidir qué dos tercios de la colección no llevábamos a la tienda. En 2013 decidimos cambiar la cadena completamente y pasar a una cadena que estimamos que tendrá entre 800 metros cuadrados y 1.500 metros cuadrados de media. Este proceso de transformación empezó en 2013 y en 2014 abrimos ya 100.000 metros cuadrados de nueva generación de tiendas y otros 100.000 metros cuadrados en 2015. Partiendo de una base de 500.000 metros cuadrados en 2013, hoy estamos en 800.000 metros cuadrados, aunque en número de tiendas no vamos a ir creciendo.

**P.: De monoconcepto a multiconcepto...**

**R.:** Nuestro objetivo es generar una tienda multiformato para distribuir la colección de mujer, la de hombre y la de niños. Nuestro sueño es en 2018 tener una cadena multilínea en la gran mayoría de las tiendas y de los mercados. Hemos empezado por los mercados más cercanos, como España. Tenemos todavía un montón de trayecto por hacer transformando nuestra cadena. Isak Andic, en 2013, ya nos dijo que estábamos volviendo a empezar de cero. Está claro que tenemos una base sólida, pero en la compañía sentimos que estamos volviendo a empezar, siguiendo el plan.

## “En un entorno deflacionista, tienes que conseguir más volumen poniendo toda la carne en el asador”

**P.: ¿Las *macrotiendas* son la única causa de la caída del beneficio?**

**R.:** Las divisas nos han afectado en 70 millones de euros y el *sprint* de inversión en 30 millones de euros. El impacto de la divisa está ligado al dólar, porque nosotros tenemos todavía un 80% de nuestra facturación en Europa (incluyendo Rusia y Turquía) y, en cambio, una parte muy importante de la facturación está en países que van vinculados al dólar. Nuestra decisión estratégica es nunca repercutir la divisa en el cliente, al contrario, este último año hemos subrayado nuestra línea casual con una bajada de precio medio. Debemos buscar otras maneras de configurar la cadena de valor para mitigar el efecto divisa. Más allá del dólar, también nos ha afectado la

---

# Modaes

---

evolución de mercados muy importantes para nosotros como Rusia y los países cercanos. Al final, nuestra relación con el consumidor no ha cambiado: el cliente sigue comprando Mango y en unidades vendidas estamos incluso creciendo.

**P.:** Hace una década la tendencia en el sector eran tiendas pequeñas y, ahora, enormes. ¿Por qué?

**R.:** No creo que sea una cuestión de modas. Al final, la clave es el consumidor. Hoy en día, el consumidor está súper informado y quiere inmediatez en el momento de compra. La estrategia de hoy, que está centrada en el consumidor, hace que la gran mayoría de las cadenas esté optando por un formato de tiendas de gran superficie para poder enseñarle el cien por cien de lo que ve online. Otro aspecto que está influyendo es la rapidez: en logística, hay que ser muchísimo más rápido que antes. Además de llenarte la boca de *fast fashion*, debes hacerlo y, para ello, tienes que fabricar lo más cerca posible de tu centro de distribución y llegar al cliente muy rápido. Por eso, gran parte de los 1.200 millones de euros invertidos entre 2013 y 2015 tienen que ver con el nuevo complejo logístico de 300.000 metros cuadrados de Lliçà d'Amunt.

---

# Modaes

---

Daniel López (Mango): “Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el

Image not found or type unknown

**P.: ¿Están cambiando su aprovisionamiento?**

**R.:** Estamos trayendo a Europa producción de Oriente. Estamos centrados en países de la cuenca mediterránea: Turquía, Marruecos, Portugal, Rumanía... En estos países el tejido textil se ha sabido adaptarse a esta necesidad de inmediatez.

**P.:** Con este modelo de expansión, que exige mayor inversión, ¿ha variado su política respecto a los franquiciados?

---

# Modaes

---

**R.:** No, no cambia. Ahora mismo tenemos unas 170 *macrotiendas* y cuarenta ya son en franquicia. Las primeras tiendas las hemos abierto nosotros, porque si quieres mostrar el formato debes hacerlo en las mejores calles posibles, algo que a veces un franquiciado no puede hacer. El peso de las franquicias se irá equilibrando hasta llegar al nivel de ahora, porque en nuestra genética está el trabajar con franquicias.

**P.:** ¿Mango está mutando su modelo de negocio para controlar el canal?

**R.:** En absoluto.

## “Hemos empezado una nueva era donde nos estamos reinventado en todos los sentidos”

**P.:** De Benetton se dijo que, debido a la expansión con franquicias, había perdido el control de la información. ¿Teme que le suceda algo así a Mango?

**R.:** Toda la compañía está organizada para que no haya diferencia alguna entre una tienda propia y una franquicia. Toda la logística está organizada para que las dos tiendas reciban exactamente el mismo producto. La comunicación es la misma, el interiorismo, la preparación de los equipos... No le puedo hablar de Benetton porque no lo conozco desde dentro, pero a nosotros, al final, lo que nos preocupa es la relación con el cliente y la relación de este con la marca. El propietario de la tienda, al cliente no le importa.

**P.:** Pero es el propietario de la tienda quien debe hacer que la información fluya, ¿no?

**R.:** Nosotros sabemos online, cada día, qué prenda, qué talla y qué color está vendiendo cada una de las tiendas. La gran mayoría de las tiendas reciben novedad y reposición casi cada día. El cliente nunca nota la diferencia.

---

# Modaes

---

Daniel López (Mango): “Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el

Image not found or type unknown

**P.: Acaban de introducir un comité de dirección para reforzar producto y retail. ¿Son estos las áreas críticas de Mango?**

**R.:** Hemos creado un comité de dirección al cual hemos incorporado una parte de la empresa que estaba menos representada en el consejo, es decir, producto y retail. Además del consejo y del comité, tenemos otro órgano de gestión, que es la columna vertebral de la empresa, donde están los directivos de todas las áreas de la compañía. Todas las áreas son importantes: si te falla un área que no sea producto y retail las cosas no saldrán bien. Todo tiene que estar engranado.

---

# Modaes

---

**P.:** En 2013 iniciaron la diversificación con el lanzamiento de nuevos conceptos, pero el crecimiento en ventas en 2014 fue del 9%, inferior al de años anteriores. ¿La diversificación ya genera resultados en términos de ventas?

**R.:** Ahora mismo, las líneas pesan el 15% de la facturación del grupo. Son proyectos súper jóvenes, con tres o cinco temporadas de vida. Que hoy pesen ya el 15% es algo muy positivo y, por eso, seguimos con la estrategia de que gran parte de la cadena y de los países ya incorporen todas las líneas.

**P.:** ¿El crecimiento de Mango vendrá de los conceptos o de la cadena principal?

**R.:** No, el crecimiento de Mango vendrá por que antes en una tienda de 300 metros teníamos una colección (que hoy en día suma 18.000 referencias al año), y teniendo en cuenta que el ciclo de vida de las prendas cada vez es menor, a partir de ahora tendremos una red donde exponer el cien por cien de la colección. Mujer sigue creciendo, pero las líneas a mayor ritmo, porque su base es pequeña. Progresivamente, este 15% subirá, por supuesto.

**P.:** ¿Tienen prevista una diversificación mayor?

**R.:** Ahora mismo, tenemos suficiente. Hemos hecho muchísimo en muy poco tiempo y ahora toca consolidar cada una de las nuevas líneas. Nuestra obsesión es que Mango pase de ser una compañía sólo de mujer a una cadena multiconcepto. Esta es la razón por la cual sentimos que estamos empezando de nuevo.

---

# Modaes

---

Daniel López (Mango): “Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el

Image not found or type unknown

**P.: ¿Se plantea crecer con compras?**

**R.:** No. Para nada. Este año hemos sumado 356 millones a nuestra facturación. ¡No está mal! Mire, España es nuestro primer mercado y con 47 millones de habitantes tenemos unas 300 tiendas; Francia, 66 millones de habitantes y rozamos las 200 tiendas; Italia, 60 millones de habitantes y tenemos 25 tiendas; Alemania, ochenta millones de habitantes y tenemos ochenta tiendas... podría seguir hasta 109 países. Tenemos tanto camino por recorrer que las compras no las tenemos en el radar en absoluto.

**P.: Acláreme. ¿Cuál es el posicionamiento de Mango?**

**R.:** Al final, lo más importante es que, sin palabras, la gente entienda el

---

# Modaes

---

posicionamiento, pero nosotros nos decimos que nos dirigimos a una mujer urbana al día de las tendencias. Nuestro rol es feminizar las tendencias, forma parte del ADN de la compañía tener una colección que siga las tendencias, pero que sienten bien.

**P.: Tradúzcame esa mujer urbana en términos de poder adquisitivo. ¿Las dos bajadas de precios han servido para cambiar de público objetivo?**

**R.:** El mercado textil es deflacionista, en este mercado los precios se van erosionando cada año. Más allá, dentro de nuestro ADN está la democratización y en precios nos gusta estar en una franja democrática y tener una relación calidad-precio lo más ajustada posible.

**“Nuestra obsesión es la transformación y sabemos que este año y el próximo no será el momento de centrarnos en el beneficio”**

**P.: ¿Las reducciones de precios les acercan a Primark?**

**R.:** En este mundo, todo el mundo compite con todo el mundo. En nuestro caso, la bajada de precios afecta a una parte de la colección, pero no a toda. El cliente que sigue la tendencia y la moda tiene una edad media un poco más baja y, por tanto, menos poder adquisitivo.

**P.: ¿Mango conserva al cliente de hace diez años?**

**R.:** Sí, pero además estamos subrayando la oferta para los más jóvenes. Antes lo teníamos, pero ahora lo destacamos más para que sea más visible.

**P.: Mango ha dicho siempre que quiere ser una marca y no una tienda. ¿Es compatible ser una marca con tener precios bajos?**

---

# Modaes

---

**R.:** Sí. No tengo ninguna duda al respecto. No hemos ido a un segmento más bajo, hemos democratizado los precios. En un entorno deflacionista, tienes que conseguir más volumen poniendo toda la carne en el asador, abriendo tiendas más grandes, lanzando nuevas líneas. Pero nuestro concepto de marca no ha cambiado, seguimos siendo una marca. Somos una empresa de retail y hacemos *fast fashion* porque el cliente nos lo pide pero, sobre todo, somos una empresa de diseño. Tenemos un edificio de 14.000 metros cuadrados donde trabajan 700 personas, la mayoría diseñadores. Somos marca y nos consideramos marca, pero esto no te lo tienes que decir tú, sino el cliente. Que haya clientes que lleven la marca Mango en una camiseta significa cosas: la primera, que nosotros las hacemos porque estamos orgullosos, y la segunda que hay gente a la que le parece bien pasear por la calle con una camiseta que ponga Mango.

---

# Modaes

---

Daniel López (Mango): “Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el

Image not found or type unknown

**P.: Mango es una de las cadenas que más invierte en márketing. ¿Son rentables estas inversiones?**

**R.:** Son rentables, de lo contrario no las haríamos. En la rentabilidad, hay una parte numérica y otra emocional, de creación de marca. Cuando haces la ecuación y sumas las cosas, decides si te sirve o no. A nosotros nos sirve, cada cual tiene su fórmula.

**P.:** En el mercado, a Mango se la percibe como una de las empresas del sector que más y más rápido cambia de rumbo. ¿Esto es una debilidad o una fortaleza?

**R.:** El rumbo no lo cambiamos, pero somos una cadena muy flexible y ágil. Esta agilidad nos ha permitido llegar a 109 países y ahora debemos ser más capilares en ellos. Comercialmente también somos ágiles: aunque el rumbo es ir hacia una cadena de tiendas multiformato, siguen existiendo corners en grandes almacenes y eso no

---

# Modaes

---

quiere decir que cambiemos de estrategia. Debes tener un punto en el horizonte al cual te diriges, pero el rumbo del barco no va siempre en línea recta. La agilidad es positiva. Es como el bambú: de puertas afuera no parece un árbol muy robusto, pero si hay un huracán no se mueve.

**“El presidente de la empresa es un activo importantísimo, aparte de que es un empresario y un accionista que ha decidido invertir 1.200 millones de euros en los últimos tres años”**

**P.: ¿El rumbo lo sigue marcando Isak Andic o ha cedido parte del poder al equipo directivo y, naturalmente, a su hijo?**

**R.:** El rumbo de la empresa lo marca el consejo de administración. Y, naturalmente, el presidente de la empresa es un activo importantísimo, aparte de que es un empresario y un accionista que ha decidido invertir 1.200 millones de euros en los últimos tres años en una compañía que factura 2.300 millones de euros, lo que significa que tiene una visión medio largoplacista y tiene la consciencia de que hemos empezado una nueva era donde nos estamos reinventado en todos los sentidos. Isak Andic es una parte muy importante. Jonathan Andic es una parte muy importante. Y el resto del equipo, en sus áreas, también.

**P.: ¿Cuándo calculan terminar la transformación?**

**R.:** Si hace siete años hubiéramos preguntado a los consumidores qué es Mango hubieran dicho que una cadena de ropa para mujeres. Hoy la respuesta sería completamente diferente. Nuestro objetivo es que en 2018 tengamos una fase bastante completa del proceso de transformación y, a partir de ahí, hacer un nuevo plan. El barco sigue: en 2018 habrá que ver qué ha pasado y qué vamos a hacer. Ahora mismo nuestra obsesión es la transformación y sabemos que este año y seguramente el próximo no será el momento de centrarnos en el beneficio. Tenemos un accionista de largo recorrido. En 2013, cuando empezamos el plan de transformación, nuestro miedo era que nos íbamos quedando pequeños, pequeños, pequeños... y necesitábamos dar un salto importante porque nuestros competidores y la manera en que nuestros competidores estaban comprando habían cambiado. Las empresas, las personas, las organizaciones deben repensarse cada cierto tiempo. Y hoy más que hace veinte años, porque las cosas van muy rápido.