

Back Stage

Toni Ruiz (Mango): “Para jugar la Champions hay que invertir”

El nuevo director general de Mango repasa la evolución de la empresa y desgana los nuevos objetivos del número dos de la industria de la moda en España.

P. Riaño/ I.P. Gestal
6 jun 2019 - 04:57



“No tener la presión del mercado nos hace trabajar mucho más en el medio plazo”. Así explica Toni Ruiz, director general de Mango desde el pasado octubre, los movimientos que está llevando a cabo la empresa de distribución de moda para reconducir su rumbo. El ejecutivo asegura que la compañía sacrifica beneficio para poder completar su transformación y que requerirá entre dos y tres años para llegar al nivel de ebitda de la media del sector.

Pregunta: ¿Qué quiere ser Mango de mayor?

Respuesta: En 2016 quizás nos despistamos un poco... nosotros queremos llegar a la clienta que hemos tenido toda la vida, una mujer urbana y que le guste la moda, pero sin estar a la última y que busque prendas con diseño de calidad. Mango ya no quiere estar en la rabiosa tendencia de la moda. Durante estos dos últimos años, nos hemos dado cuenta de que con esta clienta podemos hacer determinadas colecciones de precio más alto. Hay una parte de las clientas a las que, si les das un producto más

Modaes

alto, compran. A la vez, queremos transformar digitalmente la compañía. Mango tiene grandes activos: las tiendas, la marca, las personas... pero la transformación digital es fundamental. Estamos invirtiendo mucho porque creemos que en dos o tres años será fundamental. Queremos jugar la Champions y para jugar la Champions hay que invertir.

P.: Entonces, ¿deshacen el camino andado desde el inicio de la crisis?

R.: En 2016 hubiera dicho que sí, pero ahora creo que hemos recuperado, poco a poco, el ADN de Mango. Desde hace dos años, hemos recuperado al equipo de diseño de la mejor época de Mango y ahora estamos focalizados en recuperar a esa clientela.

P.: Mango es muy activo en promociones. ¿Cree que será posible volver a venderle al consumidor sin descuentos?

R.: Tenemos diseño y empresa para ofrecer un diseño de calidad a un precio mayor. Esto lo tengo clarísimo. Otra cosa es que las promociones han llegado para quedarse. Contra eso no se puede ir, es el mercado.

“Mango ya no quiere estar en la rabiosa tendencia de la moda”

P.: Ventas al alza. Ebitda en aumento. ¿Y el resultado neto?

R.: Esperaremos aún unos meses para dar a conocer esta cifra. Podríamos haber estado exclusivamente preocupados por sacar resultados positivos y lo hubiéramos conseguido. ¿Mango podría haber sacado resultados positivos en 2018? Sí, pero seguramente hubiéramos dejado de hacer cosas que hemos hecho por el bien de la compañía. Estamos trabajando en el medio plazo y, por tanto, hay movimientos, como el cierre de tiendas, que podríamos no hacer para no perjudicar al beneficio, lo hacemos porque creemos que es bueno para la empresa. Hay departamentos que a día de hoy son más un centro de coste que de beneficio, pero estamos convencidos de que eso cambiará. Podríamos haber sacado resultados positivos, pero estamos en un camino a medio plazo para ser sostenibles y realmente muy competitivos. Nos preocupa el corto, pero sobre todo el medio plazo. Estamos haciendo inversiones importantes en algunos campos que no nos dan retorno inmediato.

P.: ¿Como cuáles?

R.: En cliente, por ejemplo, estamos invirtiendo mucho para conocerlo mejor. Acabamos de lanzar el club de fidelización y, en lugar de empezar por un país pequeño, hemos empezado por España y hace una semana Francia. Es una inversión enorme en programas, tecnología, en equipos... y lo hacemos para conocer al cliente en la tienda, porque lo conocíamos muy bien online, pero cuando iba a la tienda no

Modaes

sabíamos todo de él. Primero habrá que captar los datos, después analizarlos y a continuación personalizar.

P.: ¿No hay presión por el corto plazo, entonces?

R.: No. Por varias razones. Una es que tenemos un único accionista, que entiende que hay que compatibilizar las dos cosas, no tiene la preocupación de generar un resultado concreto este año. Si estuviéramos participados por otro tipo de capital privado o público tendríamos la obligación de mostrar continuamente al mercado que sí o sí das buenos resultados. Por suerte, podemos trabajar el corto (estamos ocupados, más que preocupados, en mejorar la situación actual), pero con la mirada en el medio plazo. Por ejemplo, nosotros entendemos que la racionalización de las tiendas es un proceso que hay que hacer paulatinamente, no de golpe. Cuando llega un director general nuevo, habitualmente lo que hace es cargarse un año antero. En mi caso no ha sido así. Estamos aquí para construir. El no tener la presión del mercado nos hace trabajar mucho más en el medio plazo. Es una gran suerte.



P.: ¿Cómo van a trabajar el corto?

R.: Obviamente, queremos mejorar rápidamente los resultados y para ello hay ciertos mercados que vamos a potenciar. Estamos en 110 países, pero hay algunos que generan más oportunidades. En Estados Unidos y China, por ejemplo, podemos hacer mucho mejor las cosas.

P.: Históricamente, la estrategia de expansión de Mango se había basado en poner banderas en todo el mundo, más que en la mancha de aceite. ¿Sigue vigente?

R.: En realidad, hemos hecho lo más difícil, que era poner una banderita en cada

Modaes

país. El coste de entrada muchas veces es grande: tienes que entender las leyes del país, cómo funcionan las aduanas, los métodos de pago... hay un coste de aprendizaje alto. Lo más difícil está hecho. Ahora nos toca priorizar mucho el resto de banderitas que hay que ir poniendo, decidir en qué países queremos crecer. Hay oportunidades en muchos países: el mundo es muy grande y nuestra cuota de mercado pequeña.

P.: ¿Expansión con tiendas?

R.: Y online, claro. Todo el sector está pensando cuál va a ser el rol de la tienda. Nosotros creemos que va a haber distintos roles. En 2012, hicimos algo muy bien hecho que fue darlos cuenta de que nuestro parque era demasiado antiguo y pequeño, por eso en estos años hemos aumentado los metros cuadrados un 60%, hasta 800.000 metros cuadrados, así como el tamaño medio de las tiendas, también un 60%. Esto fue un cambio brutal, que supuso una inversión enorme, pero que valió la pena. Las tiendas, la inversión en tecnología y en el centro logístico de Lliçà d'Amunt terminaron por penalizarnos, está claro, y por eso llegamos a los resultados malos de 2016.

P.: ¿Y las operaciones?

R.: Estamos revisando a fondo nuestras operaciones. El desarrollo del online nos obliga permanentemente a ser muy eficientes en logística, transporte, devoluciones... estamos trabajado a fondo. De nuevo: hemos hecho lo más difícil, estar en muchos sitios, ahora toca optimizar todos esos flujos. Actualmente, en Lliçà se realiza toda la logística a tienda y en Palau-solità i Plegamans la online, pero tiene sentido pensar que en el futuro el stock será compartido. Hay que pensar también en almacenes más cerca de cliente, pero también otras fórmulas logísticas que estamos estudiando. Cada vez más el stock de tienda sirve para online.

P.: ¿Qué impacto tendrá la implantación de Rfid en las operaciones?

R.: La tecnología es importante, pero no hay que hacer *check* sin saber para qué las vas a usar. El objetivo de incorporar Rfid es tener el stock de toda la cadena muy controlado. Saber exactamente dónde tienes cada unidad es fundamental, porque permitirá el OMS (*order management system*), es decir, decidir desde dónde suministrar el stock de manera más eficiente ante cualquier pedido. Hemos empezado implantando Rfid en Barcelona y a final de año iremos a Madrid y, poco a poco, continuar. No se trata sólo saber dónde está el stock, sino ir haciendo cosas diferentes: si tengo la información de que una prenda entra muchas veces a un probador y siempre sale, podré tomar decisiones. Es un asunto clave. Hoy el stock es del cliente, esto es un cambio radical respecto al retail de toda la vida, y el cliente es de Mango, antes era de cada tienda. La omnicanalidad y las tiendas propias es

Modaes

relativamente fácil, el reto es la omnicanalidad y las franquicias.

“La omnicanalidad y las tiendas propias es relativamente fácil, el reto es la omnicanalidad y las franquicias”

P.: En un momento en que las tiendas son más grandes y requieren más inversión, ¿trabajar con franquicias es un problema?

R.: No, es una oportunidad única, porque tener capilaridad debe ayudar a estar cerca del cliente para entregar, para devolver... y en un momento en que se habla tanto de la última milla es algo clave.

P.: ¿Cómo ha sido la reorganización del parque de tiendas en Mango?

R.: Sobre el rol de la tienda hoy en día no hay nada cerrado, estamos todos experimentando. Hablar de unidades es complicado, porque hemos tenido el impacto del cierre de JC Penney en el primer trimestre de 2016. Durante los últimos años, con KPIs no tradicionales nos hemos dedicado a entender qué sentido tiene cada tienda, no sólo económico, sino también de imagen, de influencia en la zona o de omnicanalidad global. No miramos una tienda sólo por lo que vende, sino cuánta gente entra a devolver cosas o cuánta gente tenemos en ese código postal, por ejemplo. Cada vez que termina un contrato de las tiendas que no queremos tener, nos vamos. Es verdad que cometimos algunos errores, porque de 2012 a 2015 crecimos muy rápido y abrimos muchas tiendas. Y seguramente cuando abres tiendas muy rápido, te equivocas. Hemos entendido, por ejemplo, que hay ciertos tamaños que son excesivos, que con nuestra colección hay cierto tamaño a partir del cual tienes más gasto que rentabilidad. Hemos abierto tiendas de 2.500 metros cuadrados, y hoy diría que la mitad ya es bastante representativo de lo que queremos hacer.

P.: ¿La tendencia es, como en la mayoría de retailers, menos tiendas pero más grandes?

R.: Correcto. Pero hay que entender que hoy en día seguramente hay oportunidades que no estaban en el pasado, porque los alquileres han bajado y hay más disponibilidad. El otro día leída que en la Quinta Avenida hay un 20% de locales disponibles, eso significa que alguno debe ser una ganga.

Modaes



P.: ¿El proceso de reorganización del parque se da por concluido?

R.: No. Esto empezó un día y tardará en terminar. Cierto es que hemos hecho gran parte de lo que había que hacer. A partir de ahora, permanentemente estaremos todos revisando el rol de cada tienda. Esto ha llegado para quedarse.

P.: El ecommerce es cada vez más importante y los analistas siguen diciendo que tiene un impacto dilutivo. ¿Cómo está Mango gestionando el margen?

R.: El modelo de tiendas físicas y el de ecommerce es un pelín distinto. El primero es muy intensivo en costes fijos, el segundo tiene cierta inversión en tecnología, pero es un modelo de mucho coste variable. Si me diera a elegir a mí (aunque al final siempre escoge el cliente), siempre escogeré que venda una tienda física por una cuestión de rentabilidad. Lógicamente, el margen online es un poco más bajo que el de tienda física, por lo que el margen total bajará. Pero lo importante es si algo da dinero o no, eso no hay que olvidarlo.

P.: Las empresas de paquetería amenazan con subir precios. ¿Qué impacto va a tener en el negocio? ¿Se eliminarán servicios que se han dado ya al consumidor?

R.: Hay avances que se han hecho que ya no se van a poder quitar al consumidor. Seguramente la última milla se racionalizará por parte de todas las compañías. Igual serán las empresas de transporte las que tengan que pensar cómo se reorganizan, porque lo que no tiene mucho sentido es que a mi bloque de pisos venga cada media hora una empresa de reparto diferente. Las empresas cambiarán, pero el consumidor no va a hacer renuncias. De todos modos, algo tendrá que cambiar, porque las ciudades notarán el impacto.

P.: ¿Hay un plan estratégico que marque los resultados de toda esta transformación?

R.: Estamos trabajando en ello y en septiembre tendremos ya un avance del plan a

Modaes

tres años que queremos desarrollar, pero necesitaremos dos o tres años para estar en la media del sector en cuanto a ebitda. Tenemos una rentabilidad más baja que la media del sector y para corregirlo tendremos que hacer muchas cosas.

“Hoy ya estamos en niveles de apalancamiento razonables”

P.: ¿El nivel de endeudamiento de la compañía es sano actualmente?

R.: Hemos pegado un salto bestial. En 2016, llegamos a un nivel de endeudamiento muy fuerte, pero en los últimos dos años hemos pasado de una deuda neta de 617 millones de euros a 315 millones de euros a cierre de 2018. Hoy ya estamos en niveles de apalancamiento razonables. Además, a finales del año pasado refinanciamos la deuda, lo que nos da una tranquilidad importante. La empresa está más saneada que nunca y la idea es continuar con ese desapalancamiento.

P.: ¿Cómo se va a financiar el nuevo plan estratégico?

R.: En realidad, del planteamiento que hemos hecho las inversiones son bastante asumibles por nuestra parte y hay mucha parte que están ya ejecutadas e imputadas en las propias cuentas de resultados como gasto. Con una inversión razonable y controlada llegaremos a ejecutarlo todo.

P.: ¿No será necesario incorporar socios ni salir a bolsa, entonces?

R.: En absoluto. Ningún interés. Desde el 2000, circula constantemente, pero tenemos la suerte de tener un único accionista que está convencido de que esto va del medio plazo.