

Empresa

El giro de Mango

P. Riaño
8 jul 2013 - 10:00

Mango tienda

Image not found or type unknown

A finales de 2008, **Isak Andic** comenzó a cumplir uno de sus mayores sueños: dar la vuelta al mundo con su nuevo velero, el Nirvana. Tras años siendo uno de los empresarios más discretos del panorama nacional, Andic dio un cambio de rumbo a su vida y pasó a la primera fila de la actividad económica e incluso detalles como el nombre de su barco salieron a la luz. De no existir ninguna imagen suya, el propietario de **Mango** pasó a ser fotografiado en actos públicos con sus impecables trajes y sus gafas de diseño. A principios de 2011, Andic dio un nuevo golpe de timón, esta vez para reconducir la compañía que fundó junto a su hermano.

Mango nació en los años ochenta como una cadena de moda femenina a precios asequibles. Su modelo, la moda rápida, tenía como base una reposición muy rápida de su mercancía, consiguiendo grandes volúmenes para maximizar su margen siguiendo siempre las tendencias que dicta el mercado. Pero durante la década pasada, **Mango** comenzó a distanciarse progresivamente de esta receta y en sus tiendas aparecían cada vez más colecciones que, a priori, poco tenían que ver con las que aportaban sus competidores. “Sus ventas oscilaban mucho, no tenían una evolución constante –explican desde una gestora de centros comerciales, los únicos que, además de las propias empresas, poseen datos mensuales de facturación de las marcas-; se producían grandes saltos según si la colección había gustado o no”.

La compañía catalana había subido el nivel. A diferencia de **Zara**, su principal competidor, **Mango** intentaba dictar sus propias tendencias y convencer a los consumidores con costosas campañas de comunicación, con el fichaje de celebridades y desfiles incluidos. “Tenemos que empezar a hablar de diseño y diseñadores y no tanto de producto”, decía en 2007 **Damián Sánchez**, entonces director creativo de la empresa. **Mango** quería ser una marca. Y los precios ajustados y el volumen como motor del negocio no entraban en su estrategia.

Pero esta política le pasó factura a **Mango** y alejó a la compañía de sus consumidores,

Modaes

pese a haber adecuado su logotipo y la imagen de sus tiendas en 2011 para acercarse a una clientela más madura que, según creía la empresa, era la suya. En 2009, el beneficio de la compañía comenzó a resentirse: de crecer un 11% en 2008, se elevó sólo un 3,2% en 2009. Las ventas mantenían el crecimiento gracias al acelerado ritmo de expansión del grupo (basado principalmente en la apertura de corners, un canal que se comía el beneficio de la empresa al requerir un periodo de madurez más largo), pero la crisis estaba ya instalada en los armarios y los bolsillos de los consumidores, que demandaban precios bajos y promociones, como hacían los competidores de **Mango**.

El estallido de la crisis económica forzó a las principales cadenas a buscar fórmulas cortoplacistas para atraer a los consumidores y sus escaparates se llenaron de promociones. La apuesta generalizada por los descuentos, bautizada como guerra de precios, coincidió en el tiempo con el desembarco en España y el nacimiento de conceptos de bajo coste.

Modaes

Cadenas como **Mango** o **Zara** apostaron entonces por elevar su posicionamiento para diferenciarse de las enseñas low cost, introduciendo en sus colecciones prendas con un precio medio superior y dirigiéndose a un público de mayor edad y poder adquisitivo, a la vez que intentaban captar al consumidor con líneas más baratas (Special Prices en el caso de **Zara** y Think up en el de **Mango**, una aventura que abandonó en poco tiempo). **Mango** y **Zara** subieron así un escalón y se posicionaron como las marcas baratas de un segmento más elevado, alejándose del grupo formado por actores como **Shana** o **Primark**.

Pero la estrategia no funcionó para **Mango** e **Isak Andic** puso la empresa patas arriba en 2011. La compañía comenzó entonces un proceso de transición hacia su nuevo modelo, que implicó la salida de directivos (como **Damián Sánchez**), la reorganización de departamentos y una reorientación de su oferta. “En abril de 2011 iniciamos una etapa de reformas en la casa –explica **Enric Casi**, director general de **Mango**–; nos habíamos alejado de nuestro modelo inicial e íbamos a un segmento intermedio, donde la gente sufría mucho, y nosotros también”.

Tal y como reconoce Casi, **Mango** se veía obligada a ofrecer descuentos y promociones para llegar a su público “con buenos precios” y “eso se comía el resultado”. Promociones, descuentos y el crecimiento mediante corners dañaron el beneficio de **Mango**: en 2010 se redujo un 31,6%, hasta 101,16 millones de euros, y en 2011 cayó un 38,5% más, hasta 62,4 millones de euros.

En marzo de 2012, las marquesinas de los autobuses de todas las ciudades españolas se llenaron de publicidad de **Mango** en la que una llamativa **Kate Moss** competía en protagonismo con grandes rótulos de precios. El golpe de efecto definitivo llegó cuando la empresa anunció a bombo y platillo una reducción de precios del 20% de todas sus colecciones. Este movimiento fue el kick off del nuevo **Mango**.

EL NUEVO MANGO

“Durante treinta años nos hemos adaptado a la situación haciendo cambios –señala Casi, que lleva junto a los hermanos Andic prácticamente desde sus inicios en el negocio de la moda–; Isak Andic se dio cuenta de que había que dar una vuelta a la estrategia y él ha liderado el movimiento”. A juicio del director general de la empresa, **Mango** ha pasado de un producto “pensado para ocasiones especiales” a prendas “universales y comerciales”. “Nos hemos adaptado a la realidad”, dice Casi. **Mango** ha pasado de autodenominarse “boutique” a estar “rabiosamente en la moda, con

Modaes

productos nuevos cada semana”.

Mango ha dado de esta forma un paso atrás y ha vuelto a bajar de peldaño en su posicionamiento, pero con una imagen más fuerte que sus competidores gracias a las colaboraciones con personajes conocidos y a sus diferentes acciones de marketing. Esta nueva orientación permite a la empresa recuperar el volumen que había dejado atrás al subir el nivel.

La apuesta por reducir precios para ampliar su público objetivo no se ha traducido en una reducción de los márgenes. “Marcan mejor a principio de la temporada y así no deben hacer tantas promociones, que es lo que ha dañado su beneficio durante los últimos años”, señalan desde una cadena de la competencia.

Con la apuesta por bajar sus precios de salida, **Mango** consigue llegar a final de temporada con menos stock en tienda y no verse obligada a efectuar descuentos para dar salida a la mercancía. De todos modos, no toda la colección de **Mango** ha bajado un 20% sus precios, sino sólo artículos seleccionados que actúan como gancho para el consumidor.

PRIMEROS FRUTOS

El anuncio de la reducción de precios fue observado con recelo en el sector y la mayoría de los competidores de la empresa apostaban que **Mango** continuaría reduciendo su beneficio. Pero los resultados de 2012 avalan la estrategia impulsada por **Isak Andic**. El grupo de distribución de moda concluyó el ejercicio 2012 con un beneficio después de impuestos de 113,4 millones de euros. Esta cifra supuso un alza cercana al 80% respecto al resultado del año anterior.

La compañía explica esta buena evolución de su beneficio por las mejoras realizadas “durante el primer semestre de 2012 en las áreas de merchandising, escaparatismo, catálogo, colección, precios, distribución y publicidad”, y no tanto a una racionalización de costes. “Los recortes ya los hicimos en 2007 y desde que comenzó la crisis estamos incidiendo en ser más racionales –señala Casi-; ahora el interiorismo apuesta más por el autoservicio y los precios en la publicidad actúan como imán: entra más gente en las tiendas y compra más”.

Modaes

La facturación de **Mango** también dio un vuelco en 2012. La empresa alcanzó una facturación de 1.691 millones de euros, lo que supuso un crecimiento del 20,1% respecto a los 1.408 millones de euros del año anterior. La compañía consiguió así duplicar el ritmo de crecimiento de 2011, cuando elevó su cifra de negocio un 11%.

La buena evolución de las ventas se produce incluso en el mercado español. La nueva estrategia ha conseguido amortiguar la caída del consumo en España. Mientras **Inditex** ha cerrado su último ejercicio fiscal con un descenso del 5% en sus ventas en el mercado español, **Mango** asegura que ha crecido un 10,5% en el último año. Actualmente la compañía cuenta con alrededor de 320 establecimientos en España, 17 de ellos correspondientes a aperturas en 2012.

A pesar de ello, **Mango** mantiene su apuesta por los mercados internacionales y continúa reduciendo su dependencia del mercado español: el 84% de sus ventas corresponden ya al extranjero. Europa se mantiene como la primera área geográfica de la empresa por volumen de negocio. Durante 2012, el grupo puso en marcha 17 tiendas en España y 180 en el extranjero. **Mango** cuenta actualmente con 12.000 empleados en todo el mundo y dispone de más de 2.600 puntos de venta en 109 países.

Los buenos resultados cosechados en 2012 impulsaron a la empresa a lanzar nuevos proyectos. “Prácticamente hemos duplicado el beneficio en un año y eso nos ha animado a repetir la fórmula, pero en otros segmentos”, señala Casi.

En menos de un año, **Mango** ha pasado de estar prácticamente centrada únicamente en su cadena principal a introducirse en moda para adolescentes, moda de tallas grandes, moda infantil y moda íntima y para deporte. Estas nuevas líneas, que comenzarán a llegar a las tiendas durante los próximos meses, se suman a la moda masculina y a los complementos.

Modaes

La compañía ha puesto en marcha una agresiva estrategia de diversificación y se acerca cada vez más al modelo de desarrollo de Inditex, con una estrategia multiformato. A las tiendas **He** (hombre) y **Touch** (complementos), se sumarán en breve **Rebels** (adolescentes), **Violeta** (tallas grandes) y **Kids** (niños). La línea infantil de **Mango** se distribuirá en las tiendas principales del grupo (igual que la línea íntima y deportiva, **Sport & Intimates**), pero también tendrá puntos de venta independientes. Gracias a este proceso de diversificación, **Mango** prevé registrar un crecimiento del 20% en 2013 y superar los 2.000 millones de euros de facturación, para volver a crecer un 25% en 2014, hasta más de 2.500 millones de euros.

La diversificación mediante nuevos formatos comerciales es una de las estrategias más recurrentes entre los mayores grupos del mundo de distribución de moda, ya que con ella consiguen, por un lado, abarcar un abanico de público más amplio y, por otro, logran un mayor volumen con el que incrementar las economías de escala que caracterizan a los gigantes de la moda rápida.

Este cambio de estrategia radical ha contemplado incluso las adquisiciones. **Mango** ha mantenido negociaciones con la cadena madrileña **Blanco** para hacerse con ella, si bien no han fructificado. “Nunca se sabe qué pasará en el futuro, pero ahora estamos centrados en nuestro crecimiento orgánico con la apertura de 300 tiendas al año de más de 1.500 metros cuadrados en centros urbanos”, explica el director general.

La compañía invertirá en 2013 un total de 265 millones de euros en su desarrollo. La mayor parte de esta partida se destinará a la apertura de nuevas tiendas, ya que incluye los primeros puntos de venta de **Rebels** y **Violeta**, que comenzarán su desarrollo en España y Europa.

La empresa combina los fondos propios y la deuda en su crecimiento. **Mango** ha concluido 2012 con una deuda de 1.084 millones, un 4% menos que en 2011.

“Tenemos una deuda muy racionalizada”, explica el director general de la empresa, que añade que parte del pasivo del grupo procede de la compra de los locales comerciales que ocupan sus tiendas. “Si podemos comprar, preferimos hacerlo”, dice. La patrimonial **Punta Na** compra los locales comerciales y los alquila, a su vez, a las sociedades comerciales.

El rápido viraje llevado a cabo por Mango ha obligado a la empresa a ejecutar de forma muy ágil importantes cambios estructurales. Cada una de las nuevas líneas y marcas lanzadas por el grupo cuentan con equipos independientes en áreas como el

Modaes

diseño o las compras, mientras comparten áreas centrales como la administración o la logística. Aunque cada línea realizará sus compras de forma independiente, la empresa estima que el número de proveedores (264 en la actualidad) se mantendrá estable en 2013.

Solamente **Violeta**, **Rebels** y **He** emplearán conjuntamente entre 150 y 200 personas, por lo que la sede central del grupo se ha quedado pequeña. La compañía ampliará su cuartel general con un tercer edificio con la compra de una nueva nave, que contará con 17.000 metros cuadrados y supondrá una inversión de 27 millones de euros. La nueva nave, que alojará a los equipos de Rebels, Violeta y He, estará interconectada con el centro de diseño principal de **Mango**, donde permanecerá **Mango**, **Touch**, **Mango Kids** y **Sport & Intimates**.

CAMBIOS DE ORGANIZACIÓN

Mango no ha dado todavía a sus cadenas tanta independencia como **Inditex** (donde cada concepto funciona como una empresa diferente), pero les ha otorgado importancia introduciéndolas en su cúpula. La empresa ha incorporado a los directores de las nuevas líneas a su comité ejecutivo, que ha pasado de diez a quince miembros en el último año.

Violeta Andic (sobrina de **Isak Andic** y responsable de Violeta), **Luis Casacuberta** (director de He), **Olga García** (responsable de complementos), **Sergio Odriozola** (responsable de mujer) y **Pepa del Pozo** (directora de fitness y ropa íntima) se han incorporado en el último año al comité ejecutivo de la empresa. A estos cinco directivos se suman **Puri Campos** (que ya formaba parte del comité ejecutivo como responsable de complementos de la empresa), actualmente directora de **Mango Kids**, y **Salvador Vallès**, que liderará **Rebels**, la nueva cadena de moda joven. A diferencia de los seis directivos anteriores, Vallès no forma parte del comité ejecutivo, sino del consejo de administración (un órgano de nivel superior).

Pero el mayor cambio en la organización llevado a cabo por **Mango** durante el último año ha estado protagonizado **Jonathan Andic**. El hijo de **Isak Andic**, que trabaja en la compañía desde 2006, se ha incorporado este año al consejo de administración y ha ascendido a la primera línea de decisión del grupo. **Jonathan Andic** fue nombrado primero presidente adjunto, para convertirse en vicepresidente con la jubilación de su tío, **Nahman Andic**, el pasado mayo.

Tal y como explica **Isak Andic** en la memoria del grupo del último ejercicio, “hemos

Modaes

tomado un nuevo rumbo, dándole un sentido más comercial a todas nuestras acciones y hemos asentado también las bases del futuro mediante la incorporación de dos jóvenes vicepresidentes, **Jonathan Andic** y **Daniel López**". Mientras **Jonathan Andic** lidera el área de producto y de él dependen todas las cadenas, **Daniel López** controla directamente las áreas de expansión, gestión de retail, gestión de franquicias y merchandising.

El consejo de administración de Mango está formado actualmente por **Isak Andic**, **Jonathan Andic**, **Daniel López**, **Enric Casi**, **Carlos Costa**, **Isak Halfon** y **Salvador Vallès**. Además de la incorporación de **Jonathan Andic**, el consejo de administración también ha sufrido más cambios en el último año, como la incorporación de **Carlos Costa** (director de operaciones) y la salida de **Nicolás Olivé**, uno de los hombres fuertes de Mango, que abandonó la compañía para poner en marcha un proyecto empresarial propio.

MOVIMIENTO

Si el negocio de Mango es el fast fashion, la compañía ha dado una lección a sus competidores en materia de velocidad. A la espera de ver el resultado del giro que ha dado a su negocio en el último año, la empresa ha demostrado que es capaz de tomar decisiones de gran importancia de forma rápida y con todas las consecuencias para adaptarse al mercado, una de las claves que, según todos los expertos, caracterizan al modelo español de distribución de moda.

El grupo presidido por Isak Andic ha sido el primero en atreverse a bajar precios, reconociendo, en parte, el error de su estrategia anterior. Ahora, a la compañía le queda completar su giro y lanzar al mercado las cadenas que le deben llevar a duplicar sus ventas y colocarse entre los diez mayores grupos del mundo de distribución de moda.