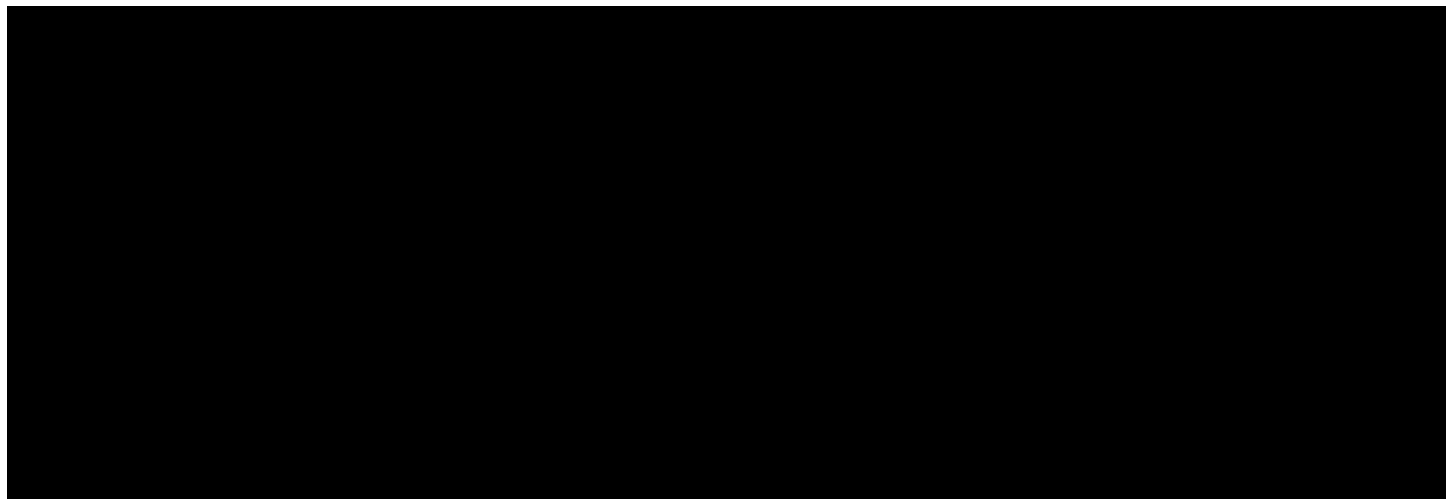


Empresa

Mango imita a Inditex y toma el control de su distribución para acelerar su crecimiento



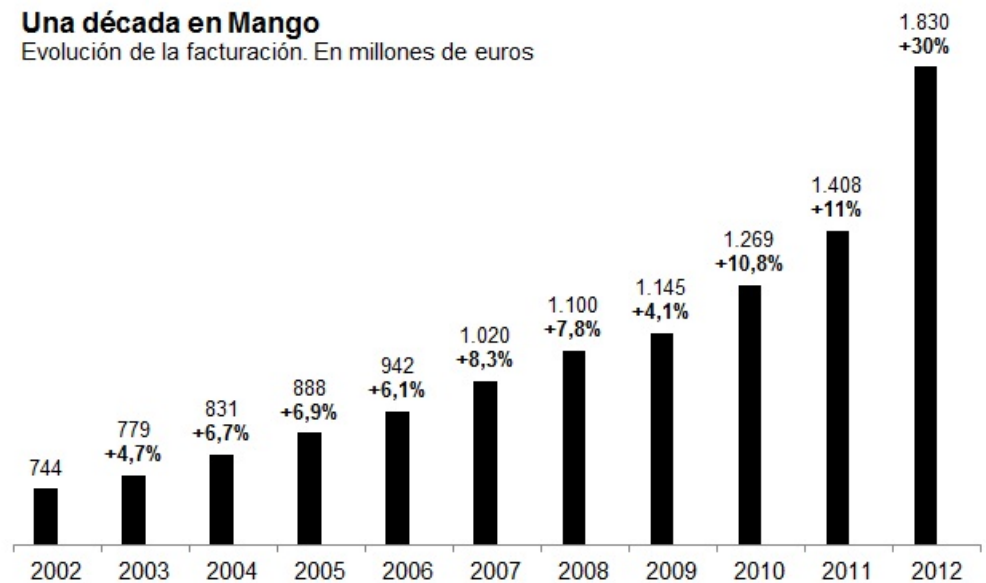
P. Riaño
16 abr 2012 - 05:00

Mango cambia el paso. La compañía se ha marcado el objetivo de elevar sus ventas un 30% en 2012, lo que representará multiplicar por tres el mayor incremento anual registrado por la empresa en la última década.

El anuncio realizado por la empresa ha despertado grandes interrogantes en el sector. Expertos y competidores especulan sobre si la compañía conseguirá alcanzar las tasas de crecimiento de cadenas en una fase anterior de desarrollo.

Una década en Mango

Evolución de la facturación. En millones de euros



Para cumplir su objetivo, el grupo ha decidido romper con su política de crecimiento tradicional y dota de mayor importancia a las tiendas propias frente a las franquicias, que le han llevado a conquistar 107 países del mundo.

Mango es, por detrás de **Inditex**, el segundo mayor grupo de España de distribución de moda. Con una facturación de 1.408 millones de euros en 2011 (lejos de los 13.793 millones de **Inditex**), a nivel internacional la compañía presidida por **Isak Andic** se sitúa por detrás de grupos como **Burberry** (1.501 millones de libras).

Fundada en los años ochenta, la compañía ha experimentado su gran crecimiento en la última década. Entre 2002 y 2008, **Mango** obtuvo aumentos anuales en sus ventas de entre el 4% y el 8%. En 2010 y 2011, tras el frenazo registrado en 2009 (con un crecimiento de sólo el 4%), la empresa ha batido sus récords de incremento, con un 11% los dos años.

El crecimiento de los últimos dos años coincide con la apuesta de **Mango** por el desarrollo mediante corners. Se trata de una fórmula que reduce la inversión respecto a las tiendas propias y cuya implantación es mucho más rápida, ya que, en el caso de **Mango**, se lleva a cabo de la mano de grandes grupos, como el estadounidense **JC Penney**.

Entre 2010 y 2011, **Mango** ha puesto en marcha un total de 710 corners, que han

representado el 70% de los nuevos puntos de venta abiertos en los dos últimos años. Estas aperturas han permitido un rápido crecimiento a la empresa en los mercados internacionales en un momento de debilidad del consumo, pero también han tenido una contrapartida: el beneficio se ha visto seriamente dañado.

El resultado neto de **Mango** experimentó en 2010 una reducción del 31,65%, hasta 101 millones de euros. Los descuentos generalizados en el sector pero, sobre todo, la apuesta por el crecimiento mediante corners, fueron el motivo de esta caída.

“Necesitamos un año para vender correctamente en un gran almacén, porque son todos diferentes y tenemos que dar con la oferta óptima; el primer año tenemos que adaptarnos al emplazamiento y terminamos haciendo promociones, necesitamos una curva de aprendizaje”, explicó Enric Casi, director general del grupo, en una entrevista a Modaes.es. Casi añadió, asimismo, que los frutos del crecimiento con corners se recogerían en 2012.

Ruptura con la estrategia

Pero **Mango** no ha esperado. La compañía ha abortado su estrategia de desarrollo mediante corners y apuesta ahora por combinar al 50% tiendas propias y franquicias en las 300 aperturas (que suponen menos de la mitad de las que llevó a cabo en 2011) que prevé realizar en 2012.

Esta decisión no sólo representa una ruptura con la apuesta de los últimos dos años, sino también con la estrategia histórica de **Mango**, donde las franquicias gozaban de gran protagonismo en los planes de expansión de la empresa, si bien en mercados estratégicos había apostado por tiendas propias para asegurar su negocio y este tipo de establecimientos han ganado peso en los últimos años.

En 2010, el 60% de la cifra de negocio de **Mango** procedió de puntos de venta propios y, el resto, de la venta a franquicias. Ese año, el 40% de las tiendas de Mango eran propias y el 60%, franquicias. Cuatro años antes, en 2006, el porcentaje de las ventas que correspondía a las franquicias ascendía al 48%, con un 69% de establecimientos franquiciados.

Receta para el crecimiento

¿Puede **Mango** elevar sus ventas el 30% en 2012 si nunca en la última década ha logrado un crecimiento de estas características?

Si en 2011 el grupo de distribución ha alcanzado una facturación consolidada de 1.408 millones de euros y se ha marcado el objetivo de crecer un 30%, representará

Modaes

cerrar 2012 con una cifra de negocio de 1.830 millones de euros, es decir, 422 millones de euros más.

Mango tiene previsto abrir 300 tiendas en 2012. Si cada uno de estos establecimientos facturase un millón de euros al año (una cifra que los expertos consideran razonable para **Mango**), la compañía se quedaría en un crecimiento del 20%. A este aumento, habría que sumar la evolución de los puntos de venta antiguos.

De mantenerse estables las ventas en los puntos de venta antiguos, para alcanzar un alza del 30%, la empresa debería lograr que cada una de sus nuevas tiendas registrase una facturación de 1,5 millones de euros, con lo que sumaría 450 millones de euros.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todas las tiendas se abrirán en enero, por lo que su aportación al total será inferior. Por otro lado, habría que descontar el porcentaje de la facturación (alrededor del 40%) que copan los franquiciados.

Por tanto, para lograr el crecimiento proyectado para 2012, **Mango** no sólo deberá lograr que sus nuevas tiendas registren un buen comportamiento sino también conseguir que los puntos de venta ya existentes evolucionen de forma positiva.

La empresa confía en que su último golpe de efecto publicitario (con el anuncio de una reducción de precios del 20%) anime la afluencia a sus tiendas. **Mango** ha introducido en su catálogo prendas *gancho* a precios bajos, mientras otros artículos mantienen los precios altos, pero fuentes del sector señalan que este cambio de estrategia no supondrá un aumento de facturación, sino un incremento en el número de prendas vendidas.