

# MANGO: UN “PATRÓN” PARA EL ÉXITO GLOBAL

Cuando Mango abrió su primera tienda en 1984, marcó una revolución en la industria textil. El profesor del IESE Marc Sachon mantuvo una conversación con el fundador y presidente de la compañía, Isak Andic, sobre el pasado, presente y futuro de la marca global.

**H**ace un cuarto de siglo, en 1984, mientras la industria textil española pasaba por un mal momento, **Isak Andic** abrió la primera tienda de Mango en el Passeig de Gràcia, una de las principales calles comerciales de Barcelona. Un año después, ya tenían seis tiendas. Era una fórmula ganadora (última moda en ropa de mujer a precios asequibles) y un modelo de negocio que recortaba los gastos generales a través de un imaginativo uso de las tecnologías de la información y los recursos humanos. Ahora, Mango cuenta con 1.500 tiendas en todo el mundo e inaugura más de 300 nuevos puntos de venta al año.

Para cubrir las necesidades logísticas de este volumen de negocio, Mango ha personalizado su logística con el centro de distribución más moderno hasta el momento, construido en Barcelona. Por la noche, los datos de cada tienda se recopilan y, a la mañana siguiente, todo lo que se ha vendido es repuesto junto con las nuevas prendas.

“Mango fabrica en cualquier sitio donde pueda obtener la mejor calidad al mejor precio”, asegura **Andic**. Sus prendas se confeccionan en India, China, el Norte de África, Turquía o el Este de Europa, dependiendo de la velocidad, la calidad y los materiales que cada país es capaz de ofrecer. La empresa mantiene un estrecho control de la distribución y cada socio asume la responsabilidad de una parte del negocio.

“Lo que no podemos hacer es dar la espalda a la empresa. Todos los socios trabajan en la ‘cocina’. De hecho, tenemos un buen cocinero para que los socios podamos comer juntos todos los días, lo que implica que desarrollamos una excelente comunicación. A la hora del almuerzo compartimos la información de nuestra área del negocio, y de esa forma podemos librar una sola guerra en lugar de diferentes batallas”.

#### MODELO DE NEGOCIO REVOLUCIONARIO

- Mango revolucionó el sector y, desde que apareció en escena, muchos otros han tratado de imitar su modelo de

#### MANGO EN CIFRAS

- Más de 1.300 puntos de venta en 93 países.
- Facturación en 2009: 1.480 millones de euros.
- Cerca de 8.300 empleados.



El profesor del IESE, Marc Sachon, y el presidente de Mango, Isak Andic.

negocio. **Andic** señala que la industria textil generalmente se limita a tres modelos básicos. “El primero consiste en que la marca distribuya sus productos a tiendas multimarca; en el segundo, la marca tiene sus propias tiendas, y el tercero es el que aúna los dos modelos anteriores”. Para el presidente de Mango, “todo el que tenga el poder de distribución en la mano va por buen camino, siempre que sepa seguir evolucionando y tenga rapidez y agilidad tanto en la distribución como en la producción. El que consiga reunir todos estos elementos y combinarlos de forma eficiente, tendrá la guerra ganada”.

La crisis financiera y el rápido aumento del desempleo han afectado de forma grave al sector minorista y, sin embargo, Mango ha ido creciendo. “Nosotros hicimos los deberes antes de que llegara la crisis, y no nos ha pillado” asegura **Andic**. “En los últimos cinco años nos hemos ex-

pandido aún más. Si antes estábamos en 50 países, ahora estamos en 100. Si antes vendíamos el 60% de producción al extranjero, ahora es el 80%. También hemos apostado por la marca creando, por ejemplo, el premio Botón Mango que ha sido entregado por grandes diseñadores como **Óscar de la Renta o Valentino**”.

Mango ha utilizado caras famosas como **Scarlett Johansson, Penélope Cruz, Elisabeth Hurley y Milla Jovovich**, quienes han compartido sus ideas de diseño con la firma. Todo ello ha reforzado la imagen de la marca. La compañía también ha hecho una gran inversión en logística e informática (unos 250 informáticos conforman el personal de IT). Se ha creado un nuevo consejo asesor, y los consejeros ejecutivos se han convertido en socios. Al mismo tiempo, Mango ha optado por abrir tiendas en mejores localizaciones, más caras, pero que dan a la marca una mayor visibilidad.

**ISAK  
ANDIC**

- Es miembro del International Advisory Board del IESE.
- En octubre asumirá la presidencia del Instituto de Empresa Familiar.

# MANGO

## CRONOLOGÍA DE DESPEGUE

1984

Abre la **PRIMERA TIENDA EN EL PASEO DE GRACIA** de Barcelona.

1985

Primera tienda en **VALENCIA**. Comienza la **EXPANSIÓN NACIONAL**.

1992

Inicio de la expansión internacional con la apertura de 2 tiendas en Portugal. Abre la tienda nº 100 en España.

1994

Se implanta el sistema de gestión empresarial que sigue vigente en la actualidad, basado en **EQUIPOS ESPECIALIZADOS Y COORDINADOS** entre sí.

1997

El volumen de negocio generado en el extranjero supera por primera vez al nacional.

1998

Se posiciona como la segunda empresa exportadora del sector textil español.

2002

Con 630 tiendas en 70 países, continúa la expansión en nuevos mercados como Australia, Bulgaria, China, Italia y Túnez.

2003

Nuevos mercados: Honduras, Serbia y Montenegro.

2004

Presente en 75 países con apertura en Azerbaiyán, Estonia, El Salvador, Macao y Vietnam.

2005

Creación de Mango Touch un nuevo espacio dedicado exclusivamente a los complementos.

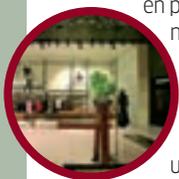
2006

Abre en norteamérica con tiendas en Costa Mesa, **CHICAGO, DALLAS, LOS ÁNGELES**, McLean, Orlando, San Francisco y Santa Mónica.

Lanzamiento del premio internacional de moda para diseñadores emergentes, **EL BOTÓN-MANGO FASHION AWARDS**.

2007

Inaugura el centro de diseño más grande de Europa, **'EL HANGAR DESIGN CENTER'**. Abre una nueva *flagship store* en pleno SoHo neoyorquino. Les acoge el **LITTLE SINGER BUILDING**, uno de los primeros rascacielos del país.



2008

Nace HE, Homini Emerito, dirigida a un hombre joven y atento a los dictados de la moda.



2009

Mango continúa trabajando con diseñadores externos como el neoyorquino Adam Lippes y la belga Sandrina Fasoli.



2010

Moisés de la Renta crea una colección de camisetas concebidas en exclusiva para la marca; y Lee Jean Youn diseña una edición limitada para Mango.

## LA AMENAZA CHINA

“En realidad, la crisis no nos ha afectado”, admite **Andic**. “Hemos aprovechado la oportunidad que nos brinda para reducir costes y ser más eficientes. Nuestro objetivo es llegar a abrir una tienda al día, y para ello estamos viajando a China, donde algunas empresas están abriendo hasta 500 puntos de venta al año. Vamos a aprender cómo lo hacen para acelerar nuestro crecimiento en China: no a 500 pero sí a 200 ó 300 puntos de venta anuales. A nivel logístico es un ritmo trepidante, pero nosotros ya estamos acostumbrados”.

China, por supuesto, es el competidor que podría cambiar la cara de la industria y borrar muchas empresas del mapa. **Isak Andic** coincide en que es una amenaza real, aunque no insuperable. “Como todos, aprenderán. Al igual que ya hizo Japón, mientras ahora sólo confeccionan, en unos años ya diseñarán. Ahora en Japón no sólo tienen marca, imagen y diseño, sino también calidad, y China está siguiendo sus pasos. La diferencia es que el mercado Chino es tan grande que antes de salir van a tener que llenar su mercado. Así que esperamos que tarden unos años en hacerlo. Pero van a salir de su país, porque los chinos son muy ambiciosos y trabajan mucho más y mejor que los europeos o los americanos”. Y añade, indiferente: “También habrá una limpieza, porque siempre las hay. El textil antes estaba en Manchester, luego fue a Cataluña, luego a Marruecos y ahora está en China. Esto es inevitable, siempre hay una evolución o, como dijo Einstein, “todo se transforma”. Pero el cambio no es cuestión de días, es una cosa que llevará años, dinero... Por lo tanto, habrá seguro un cambio, pero el que sepa hacerlo bien, con una buena red de distribución, aguantará”.

Desde fuera, parece que Mango haya preparado este despegue antes incluso de empezar a operar, con una idea clara de hacia donde iba y de cuál era el plan a seguir. Pero, ¿fue realmente así?

“Cuando empiezas, no puedes imaginar hasta donde llegarás”, confiesa **Andic**. “Está muy bien formarse, terminar la carrera, ser un buen directivo y trabajar en multinacionales; pero yo animaría a todos los estudiantes a que, por favor, intenten ser empresarios, que es algo muy bonito. Quizás se sufre un poco más y al principio se siente inseguridad, pero hay la misma o más seguridad siendo empresario que trabajando en una empresa, dado que nadie va a despedirte si la empresa no funciona. Mi consejo es que intenten, como sea, ser empresarios, a parte de buenos directivos. No sirve la excusa de “ahora es tarde porque no hay cosas nuevas”. Puedo dar muchos ejemplos de empresarios de los últimos 4 ó 5 años que ahora están en los principales *rankings* mundiales. Hay un montón de nichos que todavía están por rellenar”.

Sin duda, **Andic** disfruta con los desafíos: “Creo que, como la competencia, las crisis son necesarias. Esta crisis, tan penosa para mucha gente, tiene que servir para mejorar, aprender de los errores y trazar una nueva estrategia en las empresas con menos ‘grasa’, más ‘muelle’ y una línea de crecimiento distinta, más moderada”.