

Mango: ¿un caso de *glocalización*? Análisis de su estrategia y política de *marketing-mix* internacional

Jesús Arteaga Ortiz

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Licenciado en Derecho,
Diplomado en Comercio Internacional en España y *Diploma in International Trade*
(United Kingdom). Experto académico para la Comisión Europea (Bruselas, Bélgica).
Profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
Correo electrónico: jarteaga@dede.ulpgc.es

MANGO: A CASE OF *GLOCALIZATION*? ANALYSIS OF THEIR STRATEGY AND INTERNATIONAL MARKETING MIX POLICY.

ABSTRACT: MANGO is a multinational dedicated to the design, manufacture and sale of garments and accessories, mainly for women. Currently, it is the second most important export company in the Spanish textile sector and market leader in the women's apparel segment. Since its founding, the company has undergone continuous growth, enabling it to take on new markets. One possible factor in its rapid expansion has been their particular way of entering markets: Franchises. The company's communication policy using celebrities has also been very effective in helping it to reach its target. That has also advanced its product policy by strengthening the brand image. Despite its high degree of internationalization, MANGO acts locally, for example adapting as much as 20% of its collections to each particular market. It also adapts to new times and customer needs. That is why in 2008 it launched its first collection for men. In general, MANGO applies a medium-to-high price policy, in accordance with its medium-to-high product quality policy. This means that, while its prices are accessible to a large public, they are nonetheless higher than those of its rival, Zara. The chain's profit strategy is based more on revenue through rotation rather than through margin. To a certain extent, the company's international expansion and growth have been made possible by their international marketing strategy (in some of their policies), under the so-called *glocalization* conceptual framework: "Think globally, act locally". This article analyzes and studies MANGO's international marketing mix policy and strategy from a theoretical and practical point of view.

MANGO : UN CAS DE *GLOCALISATION* ? ANALYSE DE SA STRATÉGIE ET POLITIQUE DE *MARKETING-MIX* INTERNATIONAL.

RÉSUMÉ : MANGO est une multinationale dédiée à la conception, à la fabrication et à la commercialisation de vêtements et d'articles destinés essentiellement à la femme. Actuellement, elle est la seconde entreprise exportatrice du secteur textile espagnol et le leader du marché dans le secteur de la mode féminine. Depuis ses débuts, elle a eu une croissance continue, ce qui lui a permis d'aborder de nouveaux marchés. Un des facteurs de son expansion rapide réside sans doute principalement dans l'utilisation d'un certain mode de pénétration : la franchise. Sa politique de communication a également été très efficace. Pour parvenir à ses objectifs elle a disposé de la participation de célébrités dans sa politique de marketing international, permettant une plus grande reconnaissance de l'entreprise. Cela s'est en outre répercuté sur sa politique de produit, en renforçant l'image de la marque. Malgré son haut degré d'internationalisation, MANGO agit localement, par exemple, en adaptant jusqu'à 20 % de ses collections à chaque marché. Elle s'adapte aussi aux nouvelles modes et aux nécessités de ses clients. C'est pourquoi, en 2008, elle a lancé sur le marché sa première collection pour hommes. En ce qui concerne sa politique de prix internationale, MANGO applique en général une politique de prix moyens-élevés accompagnant sa politique de produit de qualité moyenne-haute, faisant que, bien que les prix de l'entreprise soient abordables pour le grand public, ils se situent au-dessus de son rival direct, ZARA. La stratégie de rentabilité de la chaîne se base sur la recette par rotation plus que par marge. Dans une certaine mesure, son expansion internationale et sa croissance ont été rendues possibles grâce à sa stratégie de commercialisation internationale (dans certaines de ses politiques), au sein du cadre conceptuel dit de la *mondialisation* : « Penser globalement, agir localement ». Dans cet article nous analysons et étudions sa stratégie et sa politique de *marketing-mix* international d'un point de vue théorique et pratique.

MANGO: UM CASO DE *GLOCALIZAÇÃO*? ANÁLISE DA SUA ESTRATÉGIA E POLÍTICA DE *MARKETING-MIX* INTERNACIONAL.

RESUMO: A MANGO é uma multinacional dedicada ao desenho, fabricação e comercialização de roupas e complementos, destinados principalmente para a mulher. Atualmente, é a segunda empresa exportadora do setor têxtil espanhol e líder do mercado no segmento da moda feminina. Desde o início, desenvolveu um crescimento permanente, o que lhe permite abranger novos mercados. Provavelmente um fator da sua rápida expansão tem sido o uso, principalmente, de um determinado modo de entrada: a franquia. Também a sua política de comunicação tem sido muito eficaz. Para atingir o seu *target* conta com a participação de *celebrities* na sua política de marketing internacional, permitindo maior reconhecimento da firma. Tudo isso, além do mais, reflete na sua política de produto, ao reforçar a imagem da marca. A pesar do seu alto grau de internacionalização a MANGO age localmente, por exemplo, adaptando até os 20% das suas coleções em cada mercado. Também se adapta aos novos tempos e as necessidades dos seus clientes. Por isso em 2008 lançou ao mercado a sua primeira coleção para homens. A respeito da sua política de preços internacionais a MANGO aplica comumente uma política de preço mediano-alto, que acompanha a sua política de produto de qualidade mediano-alta, fazendo que, se bem os preços da firma sejam cômodos para o grande público, continuem num nível superior àquele do concorrente direto, Zara. A estratégia de lucro se baseia no ingresso rotativo muito mais do que por margem. De certa forma, a sua expansão internacional e o seu crescimento vem sendo possível graças a sua estratégia de mercado internacional (em algumas das suas políticas), sob a denominada moldura conceptual da *globalização*: "Pense globalmente, atue localmente". No artigo a seguir analisamos-a e estudamos-a a sua estratégia e política de *marketing-mix* internacional, desde um ponto de vista teórico e prático.

CLASIFICACIÓN JEL: M16- M3- F23

RECIBIDO: febrero de 2012 APROBADO: marzo de 2013

CORRESPONDENCIA: Jesús Arteaga Ortiz. Edificio de Empresariales C.-3.11. Campus de Tafiira. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 35017, Islas Canarias, España

CITACIÓN: Arteaga-Ortiz, J. (2013). Mango: ¿un caso de *glocalización*? Análisis de su estrategia y política de *marketing-mix* internacional. *Innovar*, 23(48), 95-110.

RESUMEN: MANGO es una multinacional dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos, destinados fundamentalmente a la mujer. En la actualidad, es la segunda empresa exportadora del sector textil español y líder del mercado en el segmento de moda femenina.

Desde sus comienzos, ha tenido un crecimiento continuo, lo que le ha permitido abordar nuevos mercados. Quizás un factor de su rápida expansión haya sido la utilización, principalmente, de un determinado modo de entrada: la franquicia. También su política de comunicación ha sido muy eficaz. Para llegar a su *target* ha contado con la participación de *celebrities* en su política de marketing internacional, permitiendo un mayor reconocimiento de la firma. Ello, además, ha repercutido en su política de producto, al reforzar la imagen de la marca. A pesar de su alto grado de internacionalización, MANGO actúa localmente, por ejemplo, adaptando hasta el 20% de sus colecciones en cada mercado. También se adapta a los nuevos tiempos y a las necesidades de sus clientes. Por eso, en 2008 lanzó al mercado su primera colección para hombres.

En cuanto a su política de precios internacionales, MANGO aplica, en general, una política de precios medios-altos, que acompaña a su política de producto de calidad media-alta, haciendo que, si bien los precios de la firma sean asequibles para el gran público, se sitúen en un nivel superior a su rival directo, Zara. La estrategia de rentabilidad de la cadena se basa en el ingreso por rotación más que por margen.

En cierta medida, su expansión internacional y su crecimiento ha sido posible gracias a su estrategia de mercado internacional (en algunas de sus políticas), bajo el denominado marco conceptual de la *glocalización*: "Piensa globalmente, actúa localmente". En este artículo se analiza y estudia su estrategia y política de *marketing-mix* internacional, desde un punto de vista teórico y práctico.

Introducción

En el presente caso de estudio se aborda el proceso de internacionalización de la empresa MANGO, que apenas en una década ha triplicado su cifra de negocio y ha multiplicado por ocho el número de puntos de venta internacionales. Es la segunda empresa exportadora del sector textil español, con más de 2000 tiendas en más de 100 países; cuenta con cerca de 10.000 empleados en todo el mundo, más de 2500 estilos por temporada y 100 millones de artículos producidos al año.

A lo largo de su proceso de internacionalización, MANGO se ha enfrentado a importantes decisiones estratégicas y operativas. Su éxito obedece a múltiples factores, como la identificación de su público objetivo, el cuidado de sus tiendas, una definida estrategia de internacionalización y una política de *marketing mix* internacional integrada, donde la *glocalización* es parte de la clave de su éxito internacional. En cuanto al modo de entrada, su

proceso de internacionalización se ha visto protagonizado por un sistema de franquicias y tiendas propias que le ha permitido tener una importante presencia internacional.

Por ello, en este caso, con el objetivo de ofrecer al lector una visión general de la operativa internacional de MANGO, tras una breve descripción del sector de la moda, realizaremos un análisis de la empresa en cuestión abordando las tiendas de la firma, el producto, la promoción, su expansión internacional, la logística y distribución, incluyendo el *e-commerce*, así como su política de precios internacionales.

El sector de la moda

El sector textil y de la confección, como el conjunto de la industria manufacturera, está en continua evolución en el marco de una economía global y de cambios continuos. En la última década, este sector ha experimentado un proceso de liberalización del comercio a nivel mundial, debido a la finalización del Acuerdo sobre Textiles y Confección de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este acuerdo establecía las normas de exportación hacia Estados Unidos y Europa en la industria textil y la confección, a través de un sistema de cuotas que ofrecía un acceso preferencial a estos mercados por parte de muchos países en vías de desarrollo, que quedaban, en cierto modo, al abrigo de la competitividad del mercado global. El fin del Acuerdo sobre Textiles y Confección supone que estas cuotas quedan eliminadas, de modo que los productores de todos los países deberán ganar su nicho de mercado en un sistema competitivo a nivel internacional. A partir de 2005, los únicos instrumentos de regulación disponibles para afrontar esta nueva coyuntura del sector textil son los aranceles, los acuerdos preferenciales bilaterales o regionales, las "reglas de origen" y las medidas de protección *antidumping* dispuestas por la OMC. Se abre, de este modo, una nueva era en las relaciones comerciales a nivel global en el sector textil-confección, con un fuerte incremento de la competencia y con importantes consecuencias económicas y sociales para los diferentes países.

Como tendencia general, la liberalización del mercado ha llevado a cadenas de producción globalizadas, en busca de una deslocalización de la inversión, hacia destinos en países más competitivos por precio, agilidad, proximidad geográfica, especialización técnica, etc. En concreto, para el sector textil-confección los destinos preferidos para la deslocalización europea son: Europa del Este (en especial desde la ampliación en 2004 de la Unión Europea), el Magreb (Marruecos y Túnez fundamentalmente) y el Sudeste asiático (China, la India, Vietnam, Indonesia, Sri Lanka o Bangladesh).

Al igual que en el resto de los países europeos, en España el sector textil atraviesa un momento álgido a raíz de la desaparición del sistema de cuotas. El sector textil español trata de mantener su competitividad en el mercado internacional, frente al empuje asiático, a través de incrementos de productividad mediante su reestructuración. La especialización, inversión e I+D en aspectos con mayor valor añadido son las fórmulas promovidas. En paralelo, se han venido deslocalizando hacia otros países las fases de producción de menor valor añadido. España, en los últimos años, ha pasado de ser un país destino de deslocalización a ser país "deslocalizador", del que las empresas salen hacia otros destinos. Actualmente los principales países receptores de la industria textil española son Marruecos, China, Bangladesh, Sri Lanka y el Este de Europa (Polonia, Hungría, República Checa y Lituania, principalmente).

Según el barómetro 'Empresas de Moda en España', elaborado por el portal Moda.es, cuya muestra recoge las experiencias de 300 firmas en el transcurso del 2011, el 72% de las firmas españolas de moda con producto que llega directamente al público final mejoró su desempeño respecto al ejercicio precedente. Impulsadas por una creciente internacionalización, sólo el 9% de las compañías españolas del sector sufrieron un retroceso en sus ventas anuales, mientras el 19% restante se mantuvo estable.

La sólida implantación de las compañías de España a escala internacional y su crecimiento en el extranjero son las principales claves de su buena marcha, negocio que en España se enfrenta a un consumo decreciente y a una fuerte competencia en precio y producto.

En 2011, las mayores empresas del sector de la moda en España y las firmas más representativas, con un alto componente en diseño, obtuvieron una media del 44% de sus ventas de los mercados internacionales. El peso del negocio exterior de las empresas de moda aumentó tres puntos porcentuales respecto al curso precedente, poniendo de relieve los esfuerzos realizados por el tejido empresarial para fortalecerse fuera de España.

Respecto a los mercados en los que operan, además de los tradicionales como Francia, Italia y Portugal, las empresas del sector apuntan a países fuera de la zona euro para seguir creciendo fuera de las fronteras españolas. Brasil, China y Rusia, así como potencias económicas de primer orden mundial como Estados Unidos y Reino Unido, son los destinos más repetidos en los planes de expansión internacional de las compañías. Por su parte, México, Venezuela, Perú, los países escandinavos, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudí, India y Kazajistán son otros países que se encuentran en el punto de mira de varias enseñanzas españolas de moda, para proseguir su desarrollo internacional.



MANGO

MANGO MNG HOLDING, S.L. es la sociedad cabecera operativa de un grupo de sociedades, cuya actividad principal es el diseño, fabricación, distribución y comercialización de prendas de vestir y complementos para mujer, a través de la cadena de distribución de moda MANGO/MNG. Desde el año 2008, el grupo dispone también de una colección masculina con la marca H.E. by MANGO.

MANGO, de capital cien por cien español, es una multinacional que se ha convertido en la empresa líder del segmento de moda femenina y en la segunda empresa exportadora del sector textil español. Abrió su primera tienda en 1984 en el Paseo de Gracia barcelonés, fruto de un proyecto anterior de Isaac Andic y su hermano Nahman. Con una revolucionaria idea de negocio basada en colecciones urbanas de moda femenina, reflejo de las últimas tendencias de moda, los hermanos consiguieron en sólo un año ampliar su red de ventas a cinco tiendas y dar comienzo a su escalada internacional.

En 1992, se inaugura la tienda MANGO número 99 en España y a partir de ahí se inicia la expansión internacional con la apertura de dos tiendas en Portugal. En 1997, el volumen de negocio generado en el extranjero superó por primera vez al nacional y en 2010 ascendió al 81% del total.

Situada en la localidad barcelonesa de Palau-Solità i Plegamans, la sede central de MANGO ocupa una superficie de 164.000 m² que alberga las áreas de diseño, control de producción y distribución a los puntos de venta, arquitectura e interiorismo de las tiendas, imagen y publicidad, administración y logística.

Lo que en un principio era un pequeño equipo de colaboradores empieza a crecer y a desarrollar un sistema de producción basado en la filosofía JIT (*just-in-time*¹),

¹ El sistema just-in-time (justo a tiempo) es un sistema integrado de gestión de la producción y aprovisionamiento. Si bien existen numerosas definiciones para describir el objeto de partida de un

TABLA 1. Datos económicos MANGO

DESCRIPCIÓN	2006	2007	2008	2009	2010
Importe neto de la cifra de negocios	942.355	1.020.356	1.100.705	1.145.156	1.269.523
Beneficio neto	124.039	129.139	143.258	148.016	101.164
Número de puntos de venta	995	1.094	1.228	1.390	1.757
Número de países	89	89	90	97	102
Ventas en mercados extranjeros (%)	74%	76%	77%	78%	81%
Número medio de empleados	5.901	6.973	7.865	8.132	8.690

Fuente: Elaboración propia, a partir de MANGO (2011). Cifras en miles de euros.

definiéndose los conceptos de producto, interiorismo de tienda, calidad, precio e imagen de marca. Este sólido planteamiento empresarial ha hecho de MANGO una de las empresas líderes del sector de la moda española e internacional.

Quizás su expansión internacional y su crecimiento ha sido posible gracias a su estrategia de mercadeo internacional (en algunas de sus políticas), bajo el denominado marco conceptual de la *glocalización*: "piensa globalmente, actúa localmente" (Hollensen y Arteaga, 2010).

Al cierre del ejercicio 2010, el grupo estaba presente en 102 países a través de 1.757 puntos de venta, de los cuales 707 eran propios y 1.050 franquiciados, con un promedio de apertura de 10 tiendas por semana. El volumen de negocio consolidado ascendió, para el ejercicio 2010, a 1.269 millones de euros. Asimismo, el beneficio consolidado para este mismo periodo fue de 101 millones de euros.

Las magnitudes más significativas del negocio, de los últimos ejercicios, se describen en la Tabla 1:

Tal y como se cita en la Memoria de MANGO 2010, aunque existen diferentes factores que intervienen y explican la actividad y el crecimiento de la organización, se destacan a continuación los tres puntos que consideran fundamentales en este proceso:

1. Las personas: Un equipo con calidad humana y una mentalidad sólida, abierta y flexible.
2. Un concepto: Un producto muy definido, nacido de la interrelación entre diseño propio, estilismo, calidad y un *target* bien identificado: vestir a la mujer según las últimas tendencias de moda, tanto en sus necesidades diarias como ocasionales.
3. Tecnología propia: Como base de la logística, de la mejora de todos los procesos de la compañía y de los

sistema JIT, de acuerdo con Schonberger (1982) podríamos decir que se trata de producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan.

sistemas de información, desarrollada por un equipo formado por ingenieros, analistas, etc.

Todo ello para cumplir la misión de MANGO: "Estar presentes en todas las ciudades del mundo, conscientes de que nos encontramos compitiendo al más alto nivel y sin perder los valores que se respiran en el ambiente MANGO: humildad, armonía y afecto", (MANGO, 2010, pág. 16).

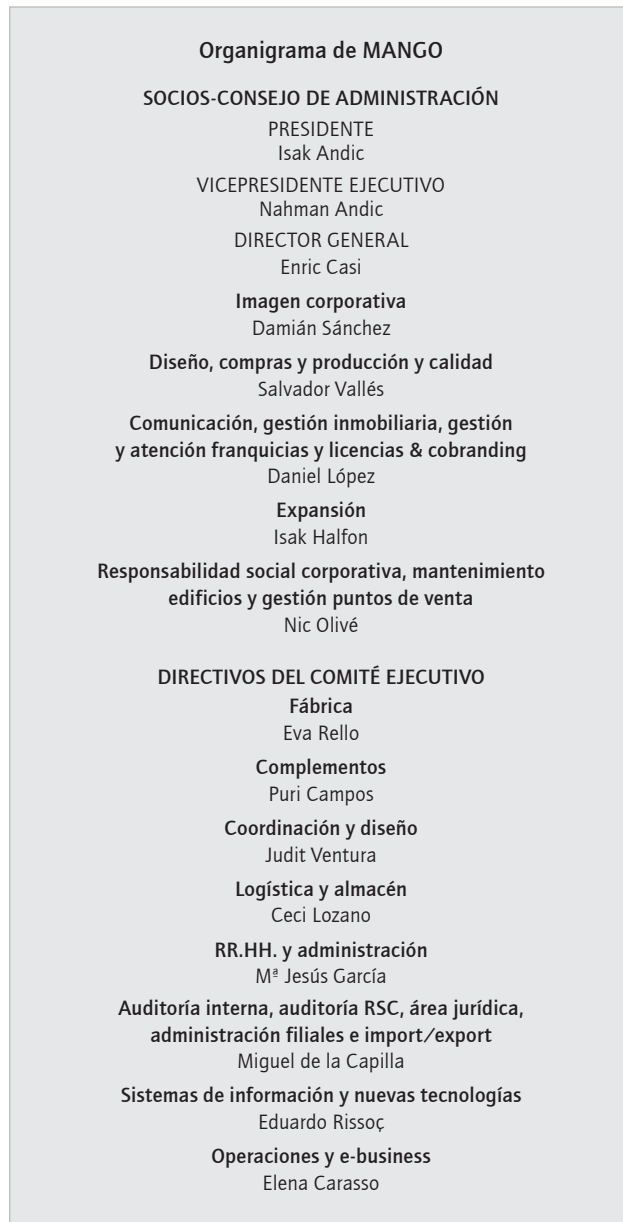
Este grupo de empresas es propiedad, directa o indirecta, de dos socios principales: Isak Andic Ermay y Nahman Andic Ermay, así como, en forma minoritaria, del resto de los miembros del Consejo de Administración. Cabe señalar que los miembros del Consejo de Administración son los únicos accionistas del grupo. Dichos socios, aparte de ser los propietarios del grupo, están involucrados de una forma directa y personal en su gestión diaria. Por lo que podríamos decir que la organización MANGO es un grupo multinacional pero de carácter familiar, tanto en su propiedad como en su gestión.

El órgano administrativo de este grupo es el Consejo de Administración, sobre los que recae la máxima responsabilidad. (Ver organigrama de MANGO, en la página 99).

Tal y como se manifiesta en la Memoria de Sostenibilidad de MANGO 2010, los empleados mantienen con los accionistas y administradores, así como con la dirección de la organización, un diálogo permanente fundamentalmente a través de unos encuentros denominados "*Si yo fuera Presidente*".

Su funcionamiento es el siguiente:

- Los miembros de cada departamento escogen un representante mediante votación. Este representante no puede ser ni un jefe de equipo ni el responsable del propio departamento.
- La persona elegida convoca a todos los miembros del departamento a una reunión en la que recoge todas las ideas, sugerencias, cambios o mejoras para posteriormente presentarlos en la reunión.



Fuente: MANGO (2010)

- Finalmente, estos representantes se reúnen con la dirección, los accionistas y administradores, con el fin de transmitir y debatir las diferentes propuestas.

Las conclusiones, cambios y mejoras acordados se publican y se comunican a todos los empleados en los boletines internos de la empresa. Es importante señalar que un alto porcentaje de las mejoras operativas propuestas en estas reuniones se plasman en cambios concretos (cómputos de vacaciones, ampliaciones y mejora de servicios, mejoras en la seguridad, en la ergonomía y confort en los puestos de trabajo, etc.).

Asimismo, está a disposición de los empleados, a través de la intranet, el denominado "portal del empleado",

destinado a dar servicio al personal interno de MANGO (actualmente sede central), suministrando información detallada y actualizada sobre administración, selección y formación de recursos humanos. Desde este portal se pueden gestionar diferentes aspectos por parte del trabajador: información personal, calendario vacacional, consulta de recibos de nóminas, solicitud y consulta de cursos de formación, información sobre vacantes, etc.

MANGO se caracteriza por la diversidad cultural, fruto de la internacionalización. En la sede central trabajan conjuntamente personas de diferentes nacionalidades, así como en los puntos de venta y oficinas de los diferentes países. Las nacionalidades de los trabajadores de la sede central son las siguientes (25): Albania, Alemania, Andorra, Bélgica, Brasil, Bulgaria, Chile, Colombia, Cuba, Estados Unidos, España, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Marruecos, México, Países Bajos, Perú, República Dominicana, Rumania, El Salvador, Suecia, Ucrania y Uruguay.

En este sentido, la movilidad geográfica de aquellos empleados que lo soliciten se ve facilitada por el carácter internacional de la empresa. Por otro lado, cuando surgen nuevos puestos internos a cubrir, se ofrece al personal la posibilidad de solicitar un cambio de departamento. Así, la afirmación del Director General de MANGO: "Nuestra política de empresa es seguir mejorando en los aspectos económicos, sociales y laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos, con una visión a largo plazo y apoyando los principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas del que formamos parte", (MANGO, 2010, pág. 5), es reflejo de lo comentado con anterioridad.

Tiendas MANGO

Tal y como afirma el director general de la compañía: "El secreto de MANGO está en ser una cadena de moda con espíritu de boutique", (Cubillo, 2008, pág. 6). En este sentido, mientras que la mayoría de las cadenas intentan ser 'universales' y tratan de abastecer el mayor número de segmentos de mercado, MANGO emula el concepto y modelo de negocio de las grandes marcas. Esto es, hacer colecciones y ambientes conjuntados (no se diseñan prendas, sino conjuntos) pero con economías de escala.

Todas las tiendas MANGO se encuentran en excelentes ubicaciones, ya sea en los principales centros comerciales o en locales situados en el centro de las ciudades. Para exponer las colecciones, las tiendas poseen unas dimensiones que permiten mantener los criterios de interiorismo, imagen y exposición de producto.

La imagen de la marca se ve reforzada por sus propios puntos de venta. Cada tienda es diseñada para ser única y

distinta, con personalidad propia, compartiendo un mismo 'look' y reflejando el estilo de la marca. El diseño de sus tiendas se basa en la elegancia y la amplitud de espacios.

Las tiendas MANGO, HE y MANGO TOUCH son una proyección del espíritu de su gente y de sus clientes: un ambiente dinámico, resultado de la armonización del espacio. Su amplio equipo de escaparatistas, *merchandisers*, coordinadores y supervisores, garantiza que todos y cada uno de sus puntos de venta compartan el mismo ambiente, ofrezcan un alto nivel de atención a sus clientes y se gestionen de modo similar.

La concepción y ejecución del proyecto de una tienda MANGO corre a cargo de un equipo interdisciplinar formado por más de 100 profesionales, entre los que se encuentran interioristas, arquitectos, aparejadores, ingenieros, diseñadores industriales, administrativos y gestores.

La atmósfera de las boutiques HE es muy distinta a la del resto de tiendas MANGO. Principalmente destaca su calidez, conferida por un mobiliario de acabados en dorado y negro, junto con una decoración que incluye piezas de anticuario, sofás chester de piel y alfombras de piel vacuna. Entre el resto de detalles que ayudan a determinar el carácter de este espacio se cuentan los cristales biselados, el parquet de efecto envejecido y las paredes tapizadas en tonos oscuros, que usan el unicornio, logo de la colección, como muestra.

Las boutiques MANGO TOUCH reflejan un diseño con un marcado aire femenino. Predominan espacios cálidos, cuyo suelo está cubierto por maderas de roble en color natural. El mobiliario destaca por la combinación de estilos, como las sillas de Luis XVI, los muebles antiguos de roble en color gris o los módulos laterales de líneas más limpias, destinados a producto.

En la tabla 2, pueden verse los destinos donde se ha instalado MANGO.

Producto

El concepto de MANGO es el de un producto *fashion*, exclusivo, con mucho diseño y de calidad, sin que la masificación lo banalice. Procura que sus tiendas tengan la dignidad de una gran marca. MANGO vende exclusividad: pocas prendas de cada modelo.

El resultado es un producto de calidad media-alta, dirigido a una mujer de entre 18 y 40 años, de espíritu joven, sofisticada, profesional e independiente, que siente pasión por la moda y el diseño. Inspirada en el arte, el diseño y la cultura pop, la marca transforma las tendencias en un concepto de moda urbana personal y único. MANGO crea colecciones completas, que se presentan en dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno. Al principio de cada temporada se lanza un conjunto mínimo de modelos. A partir de ahí, en función de la demanda del mercado, se decide el lanzamiento de nuevas colecciones.

Asimismo, con el objetivo de adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados, la firma introduce a lo largo de la temporada nuevos modelos denominados *flashes*. Por otro lado, destacan los acuerdos de *cobranding* con firmas como Swatch para la fabricación de relojes que se integran en la colección o el lanzamiento del perfume MANGO Adorably.

En la colección de MANGO se pueden encontrar las siguientes líneas de producto: Casual/Sport, Suit/Evening, Mngjeans, MNG Capricho, MNG Exclusive Edition y Limited Edition.

Todas las líneas de la colección MANGO se combinan con diferentes complementos: zapatos, bolsos, cinturones, bisutería, etc. MANGO ha creado una colección diversa, donde toda mujer encontrará prendas desde las más básicas a las más de moda, que se identifican con su estilo y su personalidad.

TABLA 2. Tiendas MANGO en el mundo

ÁFRICA	Argelia, Angola, Benín, Camerún, Costa de Marfil, Egipto, Francia (Reunión), Ghana, Libia, Mauricio, Marruecos, Nigeria, Senegal, Sudáfrica, Túnez.
AMÉRICA	Aruba, Bermudas, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Francia (Guadalupe), Francia (Martinica), Guatemala, Honduras, México, Países Bajos (Antillas), Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Estados Unidos, Venezuela.
EUROPA	Albania, Andorra, Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Bélgica, Bosnia y Herzegovina, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Alemania, España (Península y Baleares), España (Islas Canarias), España (Ceuta), España (Melilla), Estonia, Finlandia, Francia Metropolitana, Georgia, Gibraltar, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Kosovo, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Moldavia, Mónaco, Montenegro, Países Bajos, Noruega, Austria, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Suiza, Serbia, Eslovaquia, Eslovenia, Suecia, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Reino Unido (Islas del Canal).
MEDIO ORIENTE	Bahréin, Irak, Irán, Israel, Jordania, Kuwait, Líbano, Omán, Catar, Arabia Saudita, Siria, Emiratos Árabes Unidos.
ASIA Y OCEANÍA	Australia, Camboya, Hong Kong, India, Indonesia, Kirguistán, Macao, Malasia, Nueva Caledonia, Pakistán, Filipinas, Singapur, Sri Lanka, Taiwán, Tailandia, Vietnam, Kazajistán, Uzbekistán, China, Japón, República de Corea.

Fuente: www.mango.es

En 2005, por primera vez en su historia, MANGO pasó a formar parte del selecto *ranking* de las marcas más valoradas de España, y con un ascenso constante. Dicho *ranking*, que elabora cada año la prestigiosa firma Interbrand, valoró a la marca en 2011 en 827 millones de euros, situándola en el sexto puesto (justo detrás de Telefónica (Movistar) y por delante de marcas con notoriedad internacional como Iberdrola, Repsol, Real Madrid C.F. o Fútbol Club Barcelona).

La compañía realiza colecciones comunes a más de 100 países que cuentan con entornos culturales, climatológicos y morfologías completamente diferentes. En algunos casos estas diferencias se presentan incluso dentro de un mismo país. Este es el caso de Ecuador, en donde la firma cuenta con tres tiendas: una en la ciudad de Guayaquil, de clima tropical, con una elevación de 5 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media anual que ronda los 26,5°; y otros dos establecimientos en la capital, Quito, situada a 2.820 m de altitud, con una temperatura media anual de unos 14°. Estos condicionantes hacen necesaria la adaptación de las colecciones que la compañía pone a la venta en cada mercado. MANGO hace colecciones globales, con pinceladas para cada país. El 80% de las colecciones es universal, y luego hay un 20% que sirve para adaptar la colección al perfil del país, siendo un claro ejemplo de *glocalización*.

Los productos de la compañía no se comercializan en todos los países bajo la misma marca. A nivel internacional, la cadena utiliza cuatro denominaciones que derivan del acrónimo o combinación de la marca original MANGO.

- MANGO: Es la marca original bajo la que la empresa Punto Fa, S. L. comenzó la comercialización de sus productos.
- MNG: Es el acrónimo de MANGO una vez eliminadas las vocales. Esta marca se utiliza en todos aquellos mercados en donde la marca original está previamente registrada por otra empresa, o bien donde su uso no se ha permitido por tratarse de un genérico. Ésta es utilizada, entre otros, en algunos países árabes y en los siguientes países latinoamericanos: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá, Venezuela.
- MANGO Barcelona: Ésta es la marca utilizada en China.
- MNG by MANGO: Ésta es la denominación elegida por la compañía para la comercialización de sus productos en Estados Unidos.

Uno de los últimos retos de la marca ha sido el lanzamiento de la colección HE (Homini Emerito), su primera colección

para hombres. Con este nuevo proyecto el grupo apuesta por la moda masculina.

Promoción

Si analizamos la imagen corporativa de MANGO, vemos que se expresa a través de diferentes medios de comunicación: inserciones en revistas, uso de *mupis*, *guerrilla*, genera *publicity* a través de la creación de eventos (como los premios MANGO o MANGO *party*), spots, Facebook, uso de web corporativa, catálogos, etc. Con ello trata de llegar a su público objetivo, siempre desde un estilo elegante y propio, vinculándose a los colores negro y blanco y presentándose de un modo global y coherente.

Damián Sánchez, director creativo de la compañía, afirmó: "MANGO persigue posicionarse en el mercado internacional como marca", (Cubillo, 2008, pág. 17). Para ello, como parte de su estrategia de posicionamiento, MANGO realizó en 2006 su primer desfile. Se trató de una iniciativa pionera en el sector de las cadenas textiles en España.

La aparición de *celebrities* en las campañas de publicidad, vinculando productos que pretenden una exclusividad con un personaje conocido, incrementa la notoriedad de la marca y la puede diferenciar de la competencia, además de fortalecer la campaña publicitaria. La elección del personaje debe conllevar un estudio para conocer la percepción recibida por el público en cuanto a la imagen de la firma y a la imagen de ciertos famosos, para después poder hacer una elección correcta sobre qué cara conocida podría ser la imagen de la marca. Es evidente que una cuestión indispensable en esta decisión es tener bien definido el *target* de la firma, para que el personaje elegido refleje los valores de la marca, y que el público objetivo se vea reflejado o atraído por él. Además, utilizar personajes famosos a nivel mundial permite a la firma realizar economías de escala en promoción, ya que las campañas de promoción son mayoritariamente estandarizadas.

Desde sus inicios MANGO ha trabajado con grandes modelos. Ellas han sido la imagen de la marca en cada una de las temporadas y algunas de ellas quedaron muy identificadas con MANGO en España, como es el caso de Claudia Schiffer, que protagonizó todas las campañas entre el año 1992 y 1995. Los años 90 fueron los de las "supermodelos" y MANGO tuvo a varias de ellas en las portadas de sus catálogos. Naomi Campbell, Christy Turlington o Eva Herzigova posaron para los mejores fotógrafos e inundaron las ciudades gracias a las campañas de MANGO.

El nuevo siglo trajo consigo algunas de las imágenes más recordadas de MANGO, con campañas con Maja Latinovic,

Inés Sastre, Karolina Kurkova o Milla Jovovich, y repitieron éxito con Claudia Schiffer.

En los últimos años, la cadena se ha sumado a la tendencia de las colecciones cápsula, consistente en el lanzamiento de pequeñas colecciones diseñadas por modistos y personajes conocidos. MANGO ha desarrollado colecciones bajo la imagen de la modelo Milla Jovovich y su socia Carmen Hawk; posteriormente contó también con el sello de las hermanas Penélope y Mónica Cruz, y en 2009 y 2010 contaron con la colaboración de Scarlett Johansson. La última famosa en asociar su imagen a MANGO ha sido Kate Moss.

Además, MANGO también utiliza a hombres famosos para promocionar sus tiendas HE, haciendo uso de los que mejor representen el posicionamiento de la marca. De esta manera, ha elegido al jugador de fútbol, Gerard Piqué, quien protagoniza una nueva campaña publicitaria para MANGO. Será la cuarta vez que posa como imagen de la empresa, esta vez para la campaña Otoño/Invierno 2013 de HE. Él ha sido titular habitual de los -probablemente- mejores equipos del mundo del último lustro (por resultados), tanto a nivel de selección (la española, siendo campeón del mundo y de Europa) como de clubes (ganador de la liga de campeones de Europa 3 veces, dos con el F.C. Barcelona (su actual club) y una con el Manchester United; y dos mundiales de clubes). Además su popularidad ha aumentado al ser la pareja de la mundialmente famosa cantante colombiana Shakira.

Por lo tanto, MANGO continúa creando valor a través de la posesión de una fuerte personalidad de marca en busca de alejarse de sus principales competidores, ofreciendo una propuesta diferenciada, basada en la creación de colecciones de moda para hombre y mujer y apoyándose en *celebrities* que prestan su imagen, junto al renovado logotipo -más sobrio y elegante-, reflejando la madurez de la marca y su foco en un segmento más concreto.

Expansión internacional

La fuerte rivalidad competitiva existente en España en los años precedentes constituyó una importante ventaja competitiva en la salida a mercados exteriores, pues la experiencia adquirida en el mercado español proporcionó a la compañía un conocimiento muy valioso en relación a aspectos como *retailing*, producción y fijación de precios, entre otros.

Como se ha comentado, el proceso de internacionalización de la firma comenzó en Portugal, en 1992, cuando un empresario de este país solicitó a MANGO una franquicia para la ciudad de Coimbra. A esta primera, le siguió una segunda petición proveniente de Francia para

abrir dos nuevas franquicias, una de ellas en Toulouse y la otra en Lyon. Por tanto, en sus inicios, la expansión internacional de la empresa viene impulsada desde fuera, por la demanda de empresarios de otros mercados, y durante este periodo abren un total de 37 franquicias en países como Andorra, Aruba, Bélgica, Corea, Francia, Grecia, Israel, Malta, México, Portugal, Suiza y Taiwán.

Posteriormente, la compañía replanteó su fórmula de expansión con recursos propios, abandonándola en parte. Actualmente se dedica, casi en exclusiva, a la consolidación de sus tiendas propias en aquellas zonas en donde los directivos de la cadena tienen más expectativas de crecimiento. No obstante, la franquicia es en el caso de MANGO la forma de entrada en mercados exteriores que presenta mayor elasticidad y dinamismo, superando el número de establecimientos franquiciados al de tiendas propias.

El modelo de negocio de MANGO es diferente al de su competidor: Inditex. Si bien coinciden en la importancia del diseño y de la creación de un concepto diferencial asociado a la marca junto con un modelo de gestión logística muy avanzado, que es una de las claves para la competitividad en el negocio, MANGO está mucho menos integrada verticalmente. En este sentido, su estrategia expansiva pasa por la utilización de la figura de la franquicia, como se ha comentado, aunque también posee tiendas propias. Así, por ejemplo, en 2011 el 89% de las tiendas Zara eran tiendas propias. Para poder ser competitivo en el sector y obtener economías de escala derivadas del tamaño, dadas las duras condiciones a la competencia que impone la estrategia de Inditex en el segmento de mercado en el que compiten, es necesario acudir a fórmulas de crecimiento e internacionalización tales como la franquicia que, si bien penalizan la rentabilidad alcanzable, sí facilitan y permiten alcanzar economías de escala tanto en los costes operativos como de *marketing* de la compañía.

Los planes de expansión internacional que la cadena se fijó a mediados de la pasada década para los siguientes diez años incluyeron el objetivo de triplicar el número de tiendas, hasta alcanzar las 3000. Asimismo, se previó duplicar el ritmo de aperturas que se había tenido como meta desde el inicio del proceso de internacionalización, fijando el nuevo objetivo en 200 nuevas tiendas al año; no obstante, según el informe de Interbrand sobre "mejores marcas españolas 2011", MANGO ha apostado en los dos últimos años por una mayor internacionalización, con un especial foco en países con potencial de crecimiento como Rusia o, sobre todo, China, que pretenden sea uno de sus principales mercados en los próximos 5 años y donde prestará una especial atención a la marca, gestionando directamente las tiendas en grandes ciudades en lugar de

recurrir al formato de franquicia que venía utilizando. Todo ello sin olvidar el crecimiento en otros países como Estados Unidos, en donde actualmente aumenta su presencia gracias al acuerdo con JC Penney (Interbrand, 2012).

La tienda *flagship* o "buque insignia" es una tienda propia, que cuenta con mayor tamaño de lo habitual y que es utilizada como bandera o embajadora de la marca en el país correspondiente. Se suele entrar con tiendas *flagship* en aquellos países tales como Francia, Italia o Reino Unido, donde la cadena desea registrar un importante crecimiento.

En el gráfico 1, se refleja la cifra de negocio de las tiendas de la cadena MANGO, durante los mismos años, reproduciéndose el mismo fenómeno de crecimiento. En este sentido, en el gráfico 2 se puede ver la evolución de la cifra de negocio del grupo consolidado MANGO desde 2004 a 2010 y la previsión de 2011 a 2014, cuya tendencia no ha parado de crecer a lo largo del tiempo. En el gráfico 3, se puede observar la importante evolución en cuanto al

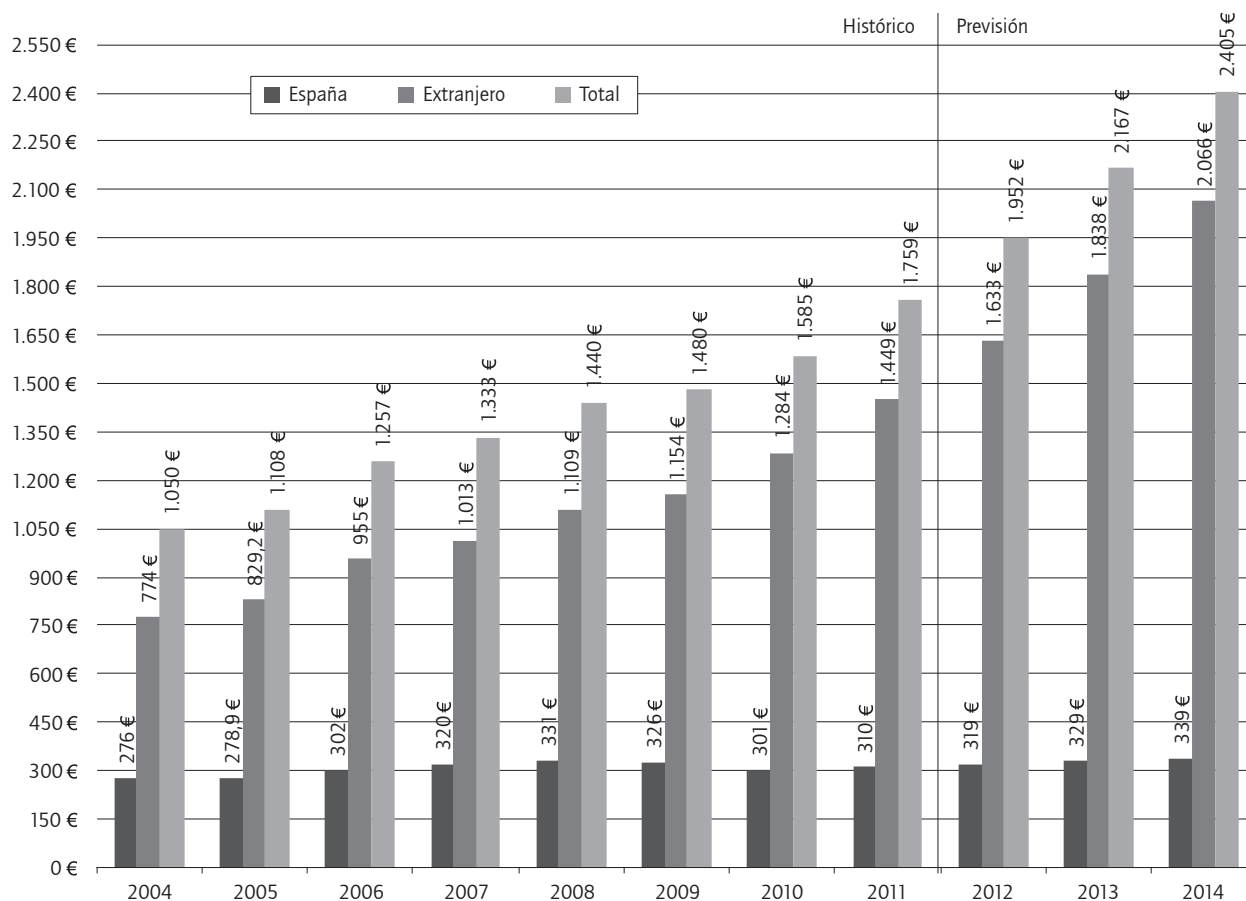
número de tiendas de la cadena MANGO, espectacularmente notoria en el ámbito internacional.

MANGO, al igual que otras empresas del sector que han llevado a cabo procesos de internacionalización, se ha encontrado con dificultades en su consolidación internacional. En este sentido, las barreras que MANGO ha tenido que afrontar para alcanzar dicha consolidación encierran aspectos como: el etiquetado, con diferentes normativas, en diversidad de idiomas y variedad de monedas oficiales; distintos tallajes; diferentes temporadas en un mismo periodo de tiempo (pues cuenta con establecimientos en ambos hemisferios); u obligatoriedad de socio local en determinados mercados.

Logística y distribución

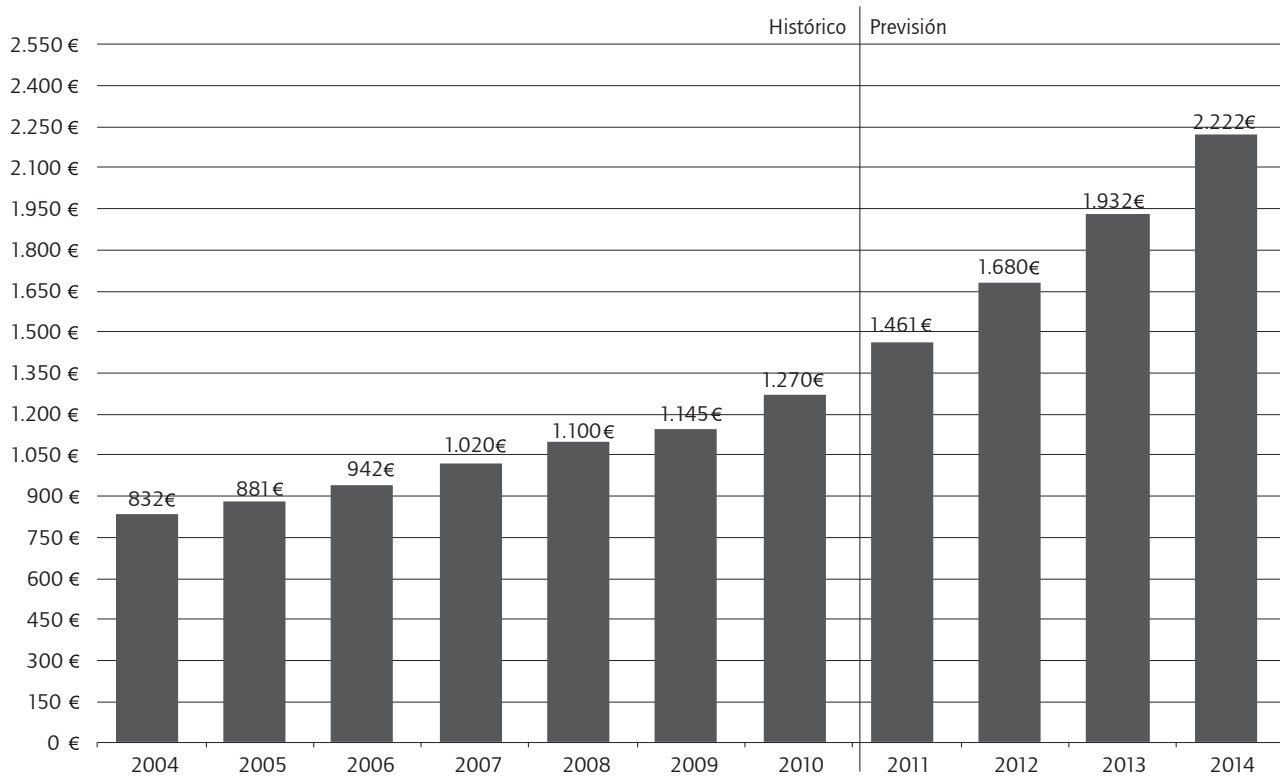
MANGO basa su logística en un sistema propio que ha ido desarrollando progresivamente desde la apertura de

GRÁFICO 1. Cifra de negocio de las tiendas de la cadena (en millones de euros)



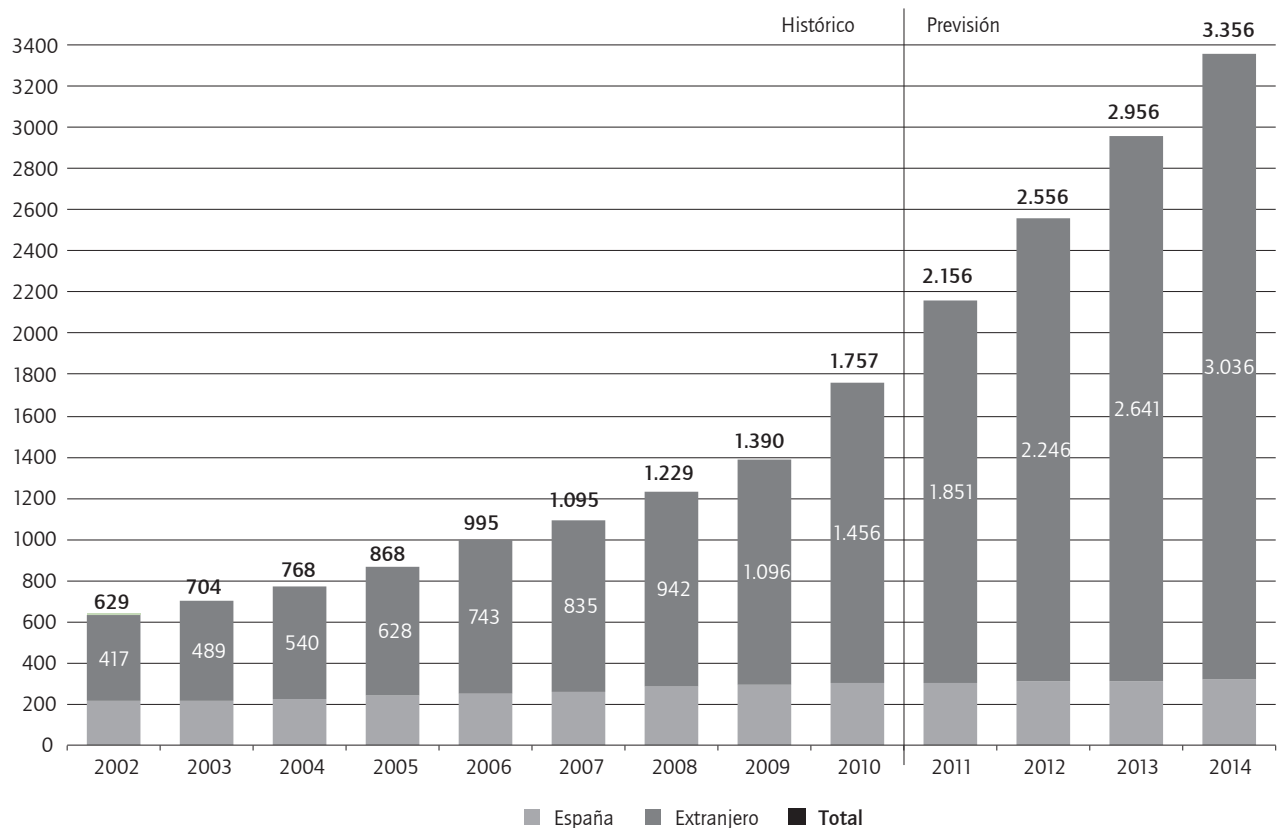
Fuente: Elaboración propia, a partir de MANGO (2012, a).

GRÁFICO 2. Cifra de negocio del grupo consolidado MANGO Holding y filiales (en millones de euros).



Fuente: Elaboración propia, a partir de MANGO (2012, a).

GRÁFICO 3. Evolución de las tiendas de la cadena MANGO



Fuente: Elaboración propia, a partir de MANGO (2012, a).

su primera tienda hasta la actualidad, en que se ha constituido como la segunda empresa exportadora del sector textil español, tras el grupo Inditex (cuya marca más conocida es Zara).

Para desarrollar una implantación verdaderamente integral, MANGO cedió los *stocks* en régimen de depósito a sus franquiciados. En el año 2000, MANGO concluyó un sistema logístico definido con personalidad propia, adquiriendo y adaptando las últimas tecnologías en sus instalaciones, permitiendo la clasificación y distribución de 30.000 prendas por hora.

En 2011, MANGO ha puesto en marcha el nuevo Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Parets del Vallès (Barcelona). Este almacén de 24.000 m² se ha especializado en la distribución de la prenda doblada, mercancía que hasta ahora se gestionaba desde la sede central, dejando de este modo a la sede central como especializada en prenda colgada. En el CDD todos los procesos están automatizados: la carga, el almacenaje, la facturación y la expedición. De este modo, se disminuye el esfuerzo y se optimiza el trabajo de los empleados, consiguiendo así ser el CDD más eficiente del sector, con una gestión entre 5 y 7 veces más rápida que la de la competencia.

El Sistema Logístico MANGO (SLM) se basa en la velocidad, la información y la tecnología, y su objetivo es conseguir que cada uno de los puntos de venta tenga en cada momento el género que necesita en función de la velocidad de rotación y previsión de ventas. Con una producción y distribución de 90 millones de prendas al año, garantizan la renovación constante de la mercancía y una producción al ritmo que marca la demanda del mercado, tanto en volumen como en variedad.

En cuanto a la distribución física de la mercancía, la mayor parte de la logística se encuentra concentrada en la sede central de Barcelona, por lo que las prendas deben viajar a España desde su país de origen, donde son clasificadas y enviadas a las tiendas en el país de destino, lo cual conlleva doble transporte. Asimismo, se trata de más de 100 países distintos, con regulaciones arancelarias y aduaneras diferentes que tienen distinto impacto sobre el precio de las prendas.

MANGO cuenta con siete centros de distribución, cuatro de ellos localizados en España, cerca de la central, y los tres restantes situados en EE. UU. (Nueva Jersey), China (Hong Kong) y Singapur -el único en el hemisferio sur-. Los aspectos fundamentales de la logística en este sector son la velocidad de rotación de las prendas, la velocidad de reposición de las tiendas (proveedor-central-tienda), la gestión de las distribuciones entre los puntos de venta

(tienda-tienda) y la logística inversa para prendas no vendidas durante la temporada (tienda-central-outlet).

A lo largo de los últimos años, el sistema logístico de la compañía está sufriendo una importante evolución. Ahora la tendencia consiste en realizar envíos directos desde el proveedor a las tiendas de la cadena, para lo cual se ha desarrollado un sistema logístico secundario. Esta medida permite reducir los plazos de entrega y agilizar el sistema de distribución, reduciendo tanto el gasto en transporte como en infraestructura necesaria.

En cuanto a su política de distribución, además de los aspectos comentados con anterioridad en distintos apartados, MANGO se ha distinguido en los últimos años por ser una marca pionera en la exploración de canales de venta *online* y en la utilización de la *web* 2.0 como forma de comunicarse con su público (no sólo clientes de la marca) y recoger tendencias. Así lo demuestra el éxito de su blog de moda, de su "qué me pongo by MANGO" o su perfil de Facebook con más de dos millones de seguidores, en 2011.

E-commerce

Distribución tradicional y *online* así como la "guerra de precios" son algunos de los aspectos abordados por primera vez en el barómetro de empresas de moda de España, arrojando significativas conclusiones en varios aspectos.

El *e-commerce* de la moda es, sin duda, uno de los grandes fenómenos de los últimos años en el segmento de la distribución. Asimismo, un 13% más de compañías (el 78% del total) prevé usar dichas plataformas de cara al futuro, afianzando aún más este modelo de negocio.

La apuesta de las empresas de moda por el *e-commerce* y la respuesta positiva por parte de los consumidores permitió en 2011 que las ventas a través de la Red coparan el 8% de la facturación total, tres puntos más que en el año anterior. El 90% de las firmas cree, además, que el comercio electrónico seguirá ganando peso en su negocio durante los próximos años: para el 52%, las ventas *online* cobrarán importancia con toda seguridad, mientras el 38% cree probable que así sea.

El comercio electrónico, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) y el uso de contenidos digitales están cambiando la posición de las empresas del sector de la moda en el panorama internacional. Las ventas electrónicas tienen un peso cada vez mayor en el volumen total de facturación de muchas firmas y, no en vano, cada vez son más las marcas que apuestan por comercializar sus prendas a través de Internet. Según Nielsen, la ropa, los

zapatos y los complementos, son la segunda categoría en intención de compra a través de la red entre los consumidores europeos. Por ello, no es de extrañar que en los últimos tres años las marcas hayan mejorado sus escaparates virtuales y hayan simplificado los procesos de adquisición y devolución, innovando a través de este canal de venta que se ha convertido en una de las principales actividades comerciales de cara a la internacionalización de la moda española a través de la *World Wide Web*.

Las firmas españolas han visto en Internet un canal adicional con el que rentabilizar sus negocios fuera de sus fronteras y cada vez son más los compradores extranjeros que confían en las tiendas virtuales de las marcas españolas para realizar sus compras. A través de la red, las principales marcas nacionales han desarrollado una serie de estrategias, tanto nacionales como internacionales, para aumentar el número de sus ventas electrónicas. Según la consultora Kantar Worldpanel, la facturación durante el ejercicio 2010 del sector textil español a través de la red creció un 15%. Por ello los grandes grupos del sector han acelerado a lo largo de 2011 sus estrategias de ventas por este canal y han dado el salto a los mercados exteriores para competir entre los grandes (ICEX, 2011).

El Grupo MANGO, pionero en dar el salto a la red, comenzó a operar en el año 2000 y, desde entonces, contabiliza más de dos millones de visitas mensuales y supera los 900.000 usuarios registrados.

Aunque la venta *online* de MANGO ha aumentado un 80% en 2010, lo que le supuso una facturación que alcanzó los 21 millones de euros, a lo largo de 2012 la firma prevé que sus ventas a través de la red se dupliquen. Por ello ha apostado por operar en China a través del gigante Taobao, la mayor plataforma de *e-commerce* del país asiático, que cuenta con más de 190 millones de usuarios. Esta iniciativa coincide con los planes de la firma de vender sus productos a través de *corners online* y *e-tailers* multimarca.

Otra de las exitosas apuestas de las firmas españolas ha sido la realizada por el Grupo Inditex que, a través de Zara Home, comenzó a explorar las ventas a través de la red en el año 2007 y con el que en la actualidad está presente en 15 cibermercados. Por otra parte, su escaparate cibernético está presente en 16 países, en el que se incluye la inauguración el 7 de septiembre de 2011 de su tienda en la red en Estados Unidos. Además, en octubre de 2011, inauguró este modelo de negocio en Japón, convirtiéndose en la primera tienda *online* que la marca abre en Asia.

Zara comenzó la venta *online* de sus prendas en Alemania, Francia, España, Reino Unido y Portugal, y en menos de un año le han seguido el resto de sus firmas

que se han extendido por los cinco continentes. Todas las tiendas que pertenecen al Grupo (Massimo Dutti, Pull&Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius, Uterqüe, Zara y Zara Home) ya han hecho el desembarco en la red con éxito. A través de la apertura de estas tiendas virtuales muchas de las marcas del grupo se han instalado en mercados en los que hasta el momento no tenían una tienda física, como es el caso del debut de Pull&Bear, Stradivarius, Oysho y Uterqüe en Alemania o Massimo Dutti, que en total ha abierto en trece mercados su tienda *online* y, que a través de la red, ha llegado por primera vez a Austria, Dinamarca y Mónaco.

El Grupo Cortefiel también posee tienda *online*, con la que confirma su apuesta por el *e-commerce* en una iniciativa ambiciosa que es clave en la estrategia de la marca a largo plazo. Esta empresa es pionera en el ámbito del *e-commerce* nacional, donde está presente desde el año 2000 con la primera *e-shop* de Women'secret. Desde entonces la compañía ha ido incorporando el resto de sus marcas a la plataforma de venta *on-line*, que culmina con el lanzamiento de la firma Cortefiel a la red.

Cortefiel, que cuenta con una red de más de 1.700 establecimientos en 64 países, se ha trazado el objetivo de que la distribución *online* represente el 6% de sus ventas en un plazo de cuatro años. Su apuesta por este canal le ha llevado a que Women'secret, Springfiel y Pedro del Hierro, marcas que junto a Cortefiel forman el grupo de la empresa de distribución, ya tengan sus propios escaparates virtuales.

La apuesta por la internacionalización a través de la red también es una de las metas primordiales de Hoss Intropia, que cuenta con una veintena de tiendas en España y más de 1.500 puntos de venta multimarca en el mundo. Esta marca tampoco quiere quedarse atrás en el pujante negocio del comercio *online* y prepara la puesta en marcha de su *e-shop*.

Precios

Ante la progresiva disminución general en el nivel de precios que ha sufrido el sector textil a lo largo de los últimos años, MANGO apuesta por un concepto de producto y desarrollo de imagen de marca, que huye progresivamente de la imagen de almacén o cadena generalista y la acerca cada vez más a la imagen de *boutique* tradicional, tratando de buscar un posicionamiento relativo medio-alto con respecto a sus competidores más directos.

MANGO aplica, en general, una política de precios medios-altos que acompaña su política de producto de calidad media-alta, haciendo que, si bien los precios de la

firma son asequibles para el gran público, la sitúan en un nivel superior a su rival directo, Zara. La estrategia de rentabilidad de la cadena se basa en el ingreso por rotación más que por margen. Es decir, no es tan importante que el precio sea muy elevado como que el precio permita vender muchas unidades y ganar poco con cada una, frente a ganar mucho con cada prenda.

En relación a la fijación de precios internacionales, Isak Halfón, Director de Expansión Internacional de MANGO, señaló que «lo ideal sería tener precios iguales en todo el mundo». Sin embargo, esto no es posible por varias razones. Una de ellas es la sofisticación del proceso de distribución, detallada en el apartado anterior, y otra la existencia de países en donde los sueldos y los alquileres

son muy superiores a los niveles registrados en España. Por ejemplo, en Francia los sueldos son casi el doble, por lo que el franquiciado, con los precios de España, no puede pagar los gastos. Eso hace que en Francia los precios sean entre un 15 y un 20% más caros que en España.

En esta línea, añade el Director de Expansión Internacional de la cadena, «lo más barato es España y a partir de ahí se va creciendo».

MANGO presenta una estrategia de precios internacionales, en escala, más ajustada que su principal rival. Los precios internacionales de MANGO oscilan en diferenciales no superiores a los 60 puntos porcentuales (véase Tablas 3 y 4).

TABLA 3. Nivel de precios internacionales relativos de la cadena MANGO, 2007

Vestido	País	Camiseta	País	Tejano	País
100,00	Australia	100,00	Corea	100,00	Australia
91,33	Corea	87,02	Reino Unido	99,64	India
81,73	India	83,65	Sudáfrica	98,83	Corea
77,44	Japón	81,92	Australia	97,96	Sudáfrica
77,33	Colombia	81,34	India	94,08	Colombia
76,66	Sudáfrica	77,70	Tailandia	92,51	Egipto
75,28	Tailandia	77,60	Colombia	91,52	Tailandia
75,03	Reino Unido	77,09	Egipto	87,83	Rusia
71,88	Rusia	72,61	Eslovaquia	87,27	Reino Unido
71,54	Irlanda	72,43	Noruega	87,02	Guadalupe (Francia)
70,35	Taiwán	71,38	Rumanía	85,09	Eslovaquia
70,19	Eslovaquia	69,96	Suecia	82,39	China
69,89	Suecia	68,75	Croacia	82,02	Croacia
68,10	Filipinas	68,57	Suiza	81,70	Serbia
67,84	China	67,90	Irlanda	79,50	Túnez
67,46	Croacia	67,59	Serbia	79,09	Isla Reunión (Francia)
66,96	Serbia	67,36	China	79,09	Irlanda
66,02	Túnez	65,65	Israel	78,98	Ucrania
65,99	Canadá	65,35	Honduras	78,97	Honduras
65,17	Polonia	65,23	Ecuador	78,69	Ecuador
64,85	Estados Unidos	65,07	Letonia	78,39	Marruecos
64,85	Ecuador	65,07	Canadá	78,34	Polonia
61,94	Países Bajos	64,07	Macedonia	75,92	Alemania
61,94	Alemania	61,40	Austria	75,92	Países Bajos
61,63	Ucrania	61,40	Alemania	75,73	Suiza
61,61	Hong Kong	61,40	Italia	75,22	Estados Unidos
61,29	Costa Rica	61,40	Países Bajos	74,84	Letonia
61,04	Lituania	61,40	Eslovenia	74,77	Israel
61,03	Bulgaria	61,23	Estonia	74,66	Azerbaiján
60,45	Chipre	60,78	Japón	74,37	Costa Rica
59,87	Israel	60,03	Malta	72,99	Lituania
59,69	Dinamarca	59,71	Siria	72,91	El Salvador
59,28	Siria	59,64	Turquía	72,76	Bosnia-Herzegovina
58,99	Rusia (Kaliningrado)	59,32	Rusia (Kaliningrado)	72,56	Siria

Continúa

Continúa TABLA 3.

Vestido	País	Camiseta	País	Tejano	País
57,61	Singapur	58,15	Francia	71,17	Francia
57,60	Turquía	58,15	Luxemburgo	71,17	Luxemburgo
57,14	Italia	57,30	Hong Kong	70,26	Moldavia
56,79	Panamá	56,08	Dinamarca	68,28	Panamá
49,14	Emiratos Árabes Unidos	53,58	Libia	64,88	Israel-Eilat
49,07	Arabia Saudí	49,96	Arabia Saudí	60,17	Arabia Saudita
48,03	Qatar	48,85	Qatar	58,78	Qatar
47,97	España	48,43	Emiratos Árabes Unidos	58,49	Andorra (Pas de la Casa)
47,97	Portugal	48,40	España	52,15	España
47,97	Grecia	48,40	Andorra		

Fuente: Cubillo, 2008.

TABLA 4. Nivel de precios internacionales relativos de MANGO en la Zona Euro, 2007

Vestido	País	Camiseta	País	Tejano	País
100,00	Irlanda	100,00	Guadalupe (Francia)	100,00	Guadalupe (Francia)
100,00	Guadalupe (Francia)	91,27	Irlanda	90,89	Reunión (Francia)
93,29	Finlandia	86,90	Reunión (Francia)	90,89	Irlanda
86,58	Holanda	86,90	Montenegro	90,89	Montenegro
86,58	Montenegro	82,53	Austria	87,25	Austria
86,58	Alemania	82,53	Finlandia	87,25	Finlandia
86,58	Reunión (Francia)	82,53	Alemania	87,25	Alemania
83,96	Bosnia Herzegovina	82,53	Italia	87,25	Italia
79,87	Luxemburgo	82,53	Holanda	87,25	Holanda
79,87	Italia	82,53	Eslovenia	87,25	Eslovenia
79,87	Francia	78,17	Bélgica	81,79	Bélgica
79,87	Bélgica	78,17	Francia	81,79	Francia
79,87	Austria	78,17	Luxemburgo	81,79	Luxemburgo
67,05	España	73,80	Grecia	78,14	Grecia
67,05	Portugal	65,07	Andorra (Pas de la C)	67,21	Andorra (Pas C.)
67,05	Grecia	65,07	Portugal	67,21	Portugal
67,05	Andorra (Pas Casa)	65,07	España	67,21	España
60,34	Andorra	56,33	Andorra	59,93	Andorra

Fuente: Cubillo, 2008

A pesar de tratar de crear una imagen única y global, el precio fijado para cada mercado influye de forma directa sobre la imagen de la cadena y, en definitiva, sobre el posicionamiento de la misma en cada país. En palabras del director general de la firma, «en función del tipo de país, el producto de MANGO se vuelve más elitista. Así, en muchos países de Latinoamérica las tiendas de MANGO se vuelven elitistas, ya que se trata de un área con un poder adquisitivo más bien bajo». Sin embargo, en Europa, Japón, EEUU y Canadá, el posicionamiento de MANGO se sitúa en el mismo nivel.

Bibliografía

Anglés, M. (2012). *Mango, la cadena de moda con presencia en más países* [en línea]. Expansión: Madrid. Fecha de consulta [15 de septiembre de 2012]. Disponible en: www.expansion.com

Arteaga Ortiz, J. (coord.) (2013). *Manual de internacionalización*. ICEX: Madrid.

Ayuso, S. (2009). *RSC en la empresa internacional: MANGO*. Catedra de Responsabilidad Social Corporativa. Escola Superior de Comerç Internacional. Universitat Pompeu Fabra: Barcelona.

Bradley, F y Calderón, H. (2005). *Marketing Internacional*. Alhambra: Madrid.

Carbonell, X. (2011). *El proceso de crecimiento e internacionalización de Mango*. Seminario sobre Innovación, patentes e internacionalización de la empresa, Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

Cateora, P. y Graham, J. (2010). *Marketing internacional*. McGraw-Hill: México.

Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional: Nuevas Perspectivas para un Mercado Globalizado*. Pirámide: Madrid.

Cubillo, J. (2008). *Internacionalización de MANGO/MNG* [en línea]. Esic Business & Marketing School. Fecha de consulta [10 de enero de 2012]. Disponible en: www.icex.es, España, Exportación e

- Inversiones. Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional*. Cengage: México
- De Pastors, D. (2007). Algunos casos de estrategias de internacionalización: la influencia del entorno genérico del sector y las claves de la cadena de valor. *ICE, Información Comercial Española*, nº 839, pág 75-88. Madrid.
- Europa Press, (2012). Mango prevé quintuplicar sus tiendas en China. *Cinco días: Madrid*. 29 de abril de 2012.
- Hollesen, S. y Arteaga-Ortiz, J. (2010). *Estrategias de Marketing Internacional (4ª ed.)*. Pearson: Madrid.
- Iborra-Juan, M. y Peris-Suay, A. (2010). Reconstruyendo la confianza en las empresas mediante la responsabilidad social corporativa: Una ilustración en las cadenas de suministros del sector textil. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Georgetown University – Uniersia*, vol. 4, nº 1., pág. 102-119.
- ICEX. (2011). El sector de la moda española abre nuevos mercados a través de Internet [en línea]. Fecha de consulta [15 de septiembre de 2012]. Disponible en: www.icex.es
- ICEX. (2012). La internacionalización de las empresas de moda, un fenómeno en alza [en línea]. Fecha de consulta [18 de octubre de 2012]. Disponible en: www.icex.es
- Interbrand (2012). *Mejores marcas españolas 2011* [en línea]. Fecha de consulta [18 octubre 2012]. Disponible en: www.interbrand.com
- MANGO (2008). *Memoria de Sostenibilidad 2007*. Barcelona
- MANGO (2009). *Memoria de Sostenibilidad 2008*. Barcelona
- MANGO (2010). *Memoria de Sostenibilidad 2009*. Barcelona
- MANGO (2011). *Memoria de Sostenibilidad 2010*. Barcelona
- Nieto, A., Llamazares, O. y Cerviño, J. (2004). *Marketing Internacional. Casos y ejercicios prácticos*. Pirámide: Madrid.
- Peralba, R., Cerviño, J. y Cubillo, J. (2003). *Grandes Marcas de España*. ICEX, Madrid.
- Planellas, M. y Svejenova, S. (2008). Las claves del crecimiento de Mango. *Harvard Deusto Business Review*, 174, 26-32.
- Schonberger, R.J. (1982). The Transfer of Japanese Manufacturing Management Approaches to U. S. Industry. *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 3 (Jul., 1982), pp. 479-487.
- Theodosiou, M. y Katsikeas, C. (2001) Factors influencing the degree of international pricing strategy standardization of multinational corporations. *Journal of International Marketing*, 9(3), pág. 1-18
- Fashion from Spain (2012). Entrevista al director general de MANGO [en línea]. Fecha de consulta [10 de febrero de 2012] Disponible en: www.fashionfromspain.com.
- MANGO (2012, a). Dossier económico de MANGO, 2010 [en línea]. Fecha de consulta [6 de marzo de 2013]. Disponible en www.mango.com.
- MANGO (2012, b), www.company.MANGO.com. Fecha última consulta 27 de octubre de 2012.
- MANGO (2012, c), www.mango.com. Fecha última consulta 27 de octubre de 2012.
- MANGO (2012, d), www.shop.mango.com. Fecha última consulta 27 de octubre de 2012.