

Universidad del Rosario



La globalización como estrategia de competitividad
Caso Mango

Trabajo de grado – Misión empresarial

María Fernanda Navia Rey
Angie Reyes

Bogotá DC
Colombia

2019-I

Universidad del Rosario



La globalización como estrategia de competitividad
Caso Mango

Trabajo de grado – Misión empresarial

María Fernanda Navia Rey
Angie Reyes

Hernán Quintanilla Acevedo

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá DC
Colombia

2019-I

Tabla de Contenido

Resumen	7
Palabras clave	7
Abstract	8
Key words	8
1. Introducción	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 General	11
1.3.2. Específicos	11
1.4 Contexto de la misión.....	12
1.5 Contexto del sector.....	13
1.6 Contexto de la organización	17
2. Revisión de literatura	18
2.1 Evolución financiera y comercial de MANGO.....	18
2.1.1 Año 2008 – 2012	19
2.1.2 Año 2013 – 2016.....	22
2.1.3. Año 2017 MANGO inicia reforma.	28
2.2 Proceso de internacionalización	33
2.2.1 Internacionalización de productos.....	34
2.2.2 Manejo de marca	35
2.2.3 Estrategia de precios.....	36
2.2.4 Estrategia competitiva	36
2.3 Supply Chain	37
2.3.1 Proveedores y cadena de suministro	37
2.3.2. Compromisos de seguridad y calidad de los proveedores	41
2.3.3. El centro logístico.....	43
2.3.4. E-commerce	49
2.3.5. Tecnologías de la información	50
2.3.6. Logística inversa	51
2.3.7. Transporte y distribución de la mercancía	53
2.4 Análisis de la competencia.....	54

2.4.1 Estrategia de mercadeo.....	57
2.4.2 Manejo de marca	58
2.4.3 Estrategia competitiva.....	59
2.4.4 SupplyChain	60
3. Discusión	63
4. Conclusiones	66
Bibliography	70

Tabla de Gráficos

Gráfica 1 Evolución del número de empresas en la industria de la moda España.	10
Gráfica 2: Evolución de la balanza comercial sector textil España.	14
Gráfica 3: Balanza comercial del sector textil en España.	16
Gráfica 4: Crecimiento comercial del sector textil en España por categoría de consumo.	16
Gráfica 5: Resultados al final del ejercicio del 2005 al 2008.....	20
Gráfica 6: Resultados al final del ejercicio del 2010 al 2012.....	22
Gráfica 7: Resultados al final del ejercicio del 2013 al 2015.....	25
Gráfica 8: Gráfico de barras ventas año 2013 a 2015	26
Gráfica 9: Facturación vs presencia por metro cuadrado.....	27
Gráfica 10: Resultados al final de ejercicio años 2016 – 2017.....	31
Gráfica 11: Sistemas de producción en planta	38
Gráfica 12: Sistemas de producción de prendas MANGO.	39
Gráfica 13: Origen de producción de prendas MANGO.....	40
Gráfica 14: Origen compra de materias prima.	40
Gráfica 15: Auditorias sociales externas por MANGO.	42
Gráfica 16: Métodos de transporte de mercancía MANGO.....	53
Gráfica 17: Distribución de tiendas Zara por zona geográfica.....	57
Gráfica 18: Centros logísticos Zara.....	60

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Mango renueva su imagen, apertura megastore No. 170.....	23
Ilustración 2: El hangar Mango, centro de diseño y oficinas.	28
Ilustración 3: Centro de distribución ropa doblada Mango Parets del Vallès.....	44
Ilustración 4: Planificación del centro de distribución Palaù Solità.....	45
Ilustración 5: MANGO El Hangar centro de diseño	46
Ilustración 6: Pabellones de diseño del Hangar.	47
Ilustración 7: Centro operativo de picking y calidad	48
Ilustración 8: Distribución geográfica de proveedores y fábricas-	62

Resumen

El siguiente trabajo se origina en la misión empresarial al país de España en compañía de la Universidad del Rosario, durante la misma se abre la oportunidad de conocer la planta de distribución de la marca MANGO, la cual despierta un interés inmediato por la investigación del proceso y el sector de la moda. Con una de las cadenas de distribución más eficientes del mundo en volumen y tiempos de respuesta, MANGO es una empresa de infraestructura admirable.

Sin embargo, por unos años dejaron de ver al cliente como centro de operación para el mercado y su retraso en toma de decisiones lo redireccionó a una crisis económica. A continuación, un recuento detallado de su historia y su forma de operar en el mercado, en el cual se explicarán las fallas cometidas por sus directores en el pasado. El estudio se llevó a cabo por medio de un meticuloso análisis financiero que se compara año tras año con las decisiones estratégicas implementadas desde el 2008, en este orden de ideas el análisis iba arrojando el resultado comercial de la inversión planteada para cada año según los cambios del entorno.

Para una empresa que conoce la innovación en infraestructura de primera mano, es curioso encontrar que fallen en la innovación de procesos hacia el cliente y MANGO particularmente permitió que la competencia abriera una brecha en la cuota de mercado por no darse cuenta de las necesidades que se generaban en el mercado. Corregir siempre será más costoso que prever y ese es tal vez el costo más alto de la empresa hoy, corregir los problemas causados por no tomar decisiones a tiempo.

Palabras clave

Cliente, moda rápida, infraestructura, megatienda, inventario.

Abstract

This work is based on the Spain business mission with Rosario University, where we have the opportunity to visit the distribution plant of MANGO brand, which arouses an immediate interest in the investigation of the process and the fashion industry. With one of the most efficient distribution chains in the world in volume and response times, MANGO is an admirable infrastructure company.

However, for a few years they stopped seeing the customer as a center of operation for the market and their delay in decision making redirected it to an economic crisis. Next, a detailed account of its history and its way of operating in the market, in which the failures committed by its directors in the past will be explained. The study was carried out through a meticulous financial analysis that compares year after year with the strategic decisions implemented since 2008, in this order of ideas the analysis was yielding the commercial result of the investment proposed for each year according to the changes of the environment.

For a company that knows the innovation in infrastructure first hand, it is curious to find that they fail in the process innovation towards the client and MANGO particularly allowed the competition to open a gap in the market share by not realizing the needs that were generated in the market. Correcting will always be more expensive than anticipating and that is perhaps the highest cost of the company today, correcting the problems caused by not making decisions on time.

Key words

Customer, fast fashion, infrastructure, megastore, inventory.

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

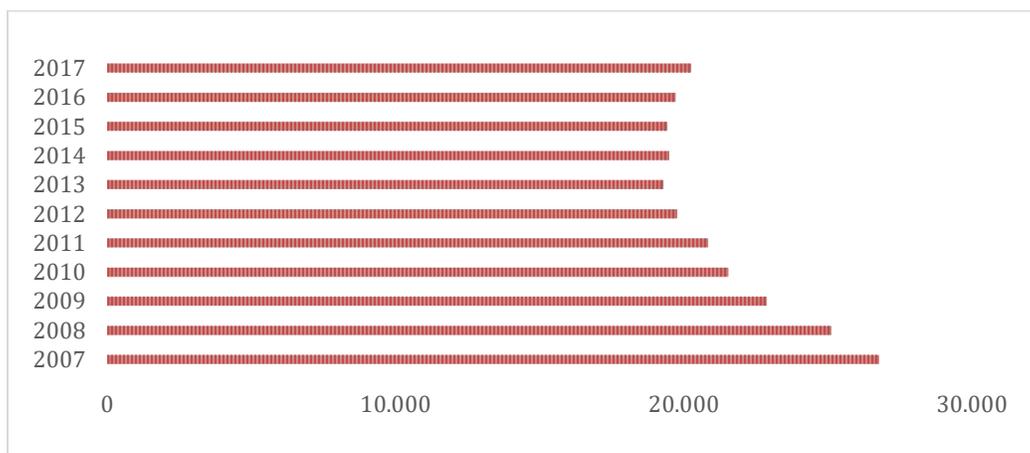
La multinacional textilera MANGO es una empresa modelo en su estructura logística y expansión internacional acertada. Sin embargo, en los últimos años sus ingresos no han sido representativos ante la deuda acumulada, dejando como consecuencia un margen de ganancia reducido, altas cifras en la cuenta pasivos, reducción de precios, continuos cambios estratégicos y venta de activos. El siguiente trabajo tiene como objetivo conocer la evolución de la empresa en los últimos 6 años, dicho rango permitirá abarcar un amplio análisis sobre las decisiones no acertadas tomadas por la empresa dejándola en situaciones críticas en términos financieros y estratégicos, pero más allá del por qué la empresa entro en caída, el trabajo explorará cómo logró Isak Andic continuar su masiva expansión en medio de perdidas sin perder nunca su posición en el mercado.

Al día de hoy MANGO es considerada la segunda empresa más grande del sector textil para todo Europa detrás del gigante Inditex. Para conservar esta posición, la empresa española se ha visto en la obligación de arriesgarlo todo en su transformación al mercado sin afectar al cliente, con una estrategia a largo plazo bastante ambiciosa. Este análisis se hará con base en la visita practicada a las instalaciones de MANGO en su planta en Barcelona - España y la documentación recolectada sobre el sector textil del continente y sus competidores. Con base en lo expuesto, el desarrollo de esta tesis de investigación se fundamenta en el siguiente interrogante ¿Cuáles fueron las decisiones tomadas por la empresa MANGO para no perder su posición en el mercado mientras registraba sus primeras pérdidas financieras en la historia?

1.2 Justificación

El mercado de la moda es uno de los más competitivos de la economía mundial y España por su lado representa uno de los participantes más importantes en el terreno. Lastimosamente, como lo indica El Instituto nacional de Estadísticas en España (INE) desde el año 2002 el sector textil se ha visto seriamente afectado por la economía a escala y la modalidad low cost, lo que introdujo al sector en una tendencia bajista por 12 años eliminando más del 30% del mercado, el número de empresas pasó de 26.785 en el 2008 a 19.763 al 2012 sobreviviendo únicamente las empresas con mayor musculo financiero, dos años después el sector logra estabilizar su caída y en el 2016 empieza nuevamente a incrementar su participación hasta conseguir en el 2017 un alza del 4% equivalente al mayor crecimiento de la década con 20.269 empresas activas (Molina, 2018).

Gráfica 1 Evolución del número de empresas en la industria de la moda España.



Fuente: Elaboración propia a partir de Líder en información económica de la moda España. (Molina, 2018)

Durante la visita a las instalaciones de la empresa MANGO se pudo apreciar una planta moderna, una producción masiva y un equipo comprometido en la expansión de la marca, pero

mientras MANGO culminaba sus primeras construcciones logísticas, las cuales pudimos conocer de primera mano, su competencia ya estaba apoderándose del mercado con la moda rápida. Así que MANGO al igual que todo el sector se vio seriamente afectado dentro de su estructura financiera, pues como la mayoría no se encontraba atento al cambio que se estaba propagando por la economía a escala.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Determinar las decisiones que le permitieron a MANGO continuar con su éxito comercial, ocupando la segunda posición de empresa exportadora más importante del sector textil a nivel nacional en España y una de las más grandes del mundo.

1.3.2. Específicos

- Analizar las variaciones financieras de MANGO en los últimos años.
- Distinguir cuáles son los procesos logísticos que diferencian la marca con base en metodologías de distribución, elección de proveedores, tiempos y procedimientos para diseño de producto y mercado online.
- Detectar los cambios que ha tenido la estrategia comercial de la marca, haciendo énfasis en su inversión de mercadeo y publicidad.
- Evaluar el desarrollo de la competencia y del sector, para determinar cuáles fueron las fallas y triunfos de la empresa MANGO para su actual posición.

1.4 Contexto de la misión

En el año 2008 inició en España una particular etapa de crisis económica, su origen se dio en la sociedad cuando este dejó de creer en su representación política y los efectos empezaron a verse rápidamente; La inversión disminuyó, el desempleo aumentó drásticamente, la democracia perdió respeto lo que afectaba la inversión de la economía directamente, produciendo una disminución en el crecimiento proyectado del PIB nacional. De esta manera, como explica Manuel Tovar profesor de la Universidad de Murcia (2017) entre el cuarto trimestre de 2007 y el cuarto de 2008, la tasa de paro pasó del 8,3% al 15,5% y en España del 8,6% al 13,9 % (Tovar, 2011). Esta crisis alteró por completo la economía nacional, la sociedad dejó de creer y de trabajar aumentando así las movilizaciones ciudadanas y las críticas a la actuación política.

Iniciada ya la depresión económica, la demanda de productos y servicios cae rápidamente, por lo que las empresas bajan sus niveles de producción y siguiendo el orden de la cadena, empiezan a invertir menos capital, requiriendo poco personal. Durante el año 2012 se crea uno de los periodos más críticos de la economía que abre paso a una recesión severa y prolongada por la caída del producto interno, la cual se mantiene durante más de dos años (Galilea, 2013)

Ahora bien, la cultura es el factor más importante en las sociedades, según Skinner "el núcleo esencial de cultura consta de ideas tradicionales, es decir, las derivadas y seleccionadas históricamente y especialmente de los valores a ellas vinculados" (Skinner, Más allá de la libertad y la dignidad, 1986). De este modo, la cultura se asimila o se siente a través del otro y solo se puede hacer por medio de la comunicación, dado su carácter simbólico. El descenso en la producción industrial de España alcanza tal magnitud que la crisis económica se traslada a la cultura, en la cual

no se puede invertir por el aumento en la deuda pública y en este nuevo orden, el país toma un giro radical.

Con el tiempo la sociedad se ve obligada a cambiar, crear e innovar para seguir en la nueva España y la economía se adapta a las nuevas condiciones. Bajo este paradigma, el desarrollo sostenible del país se da con el empuje de la industria que nunca se rindió y presionó de manera positiva a sus colaboradores para replantear las reglas del juego y basar parte de la cultura en conocimiento por encima de tradición, el país tiene que entender que ahora se mueve en terrenos internacionales y no nacionales y conservadores, a lo que Skinner nos recuerda nuevamente “Una persona puede conocer el sentido de luchar por una causa solamente tras una larga historia, en el transcurso de la cual ha aprendido a percibir y a conocer aquella compleja situación denominada luchar por una causa. El papel del ambiente resulta particularmente sutil cuando lo conocido es el mismo conocedor” (Skinner, Más allá de la libertad y la dignidad, 1986)

Durante la misión se vivió una Cataluña aún alterada, exigiendo la independencia de España. Una situación de incertidumbre latente en 2017 creciendo en voces de jóvenes, lo que proyecta una batalla larga por restablecer las relaciones políticas, no solo con el país sino con el marco internacional. Los líderes del cambio trabajan en un país de mucha historia, pero es obligatorio plantear correctamente las negociaciones con países vecinos, previo a una decisión irremediable.

1.5 Contexto del sector

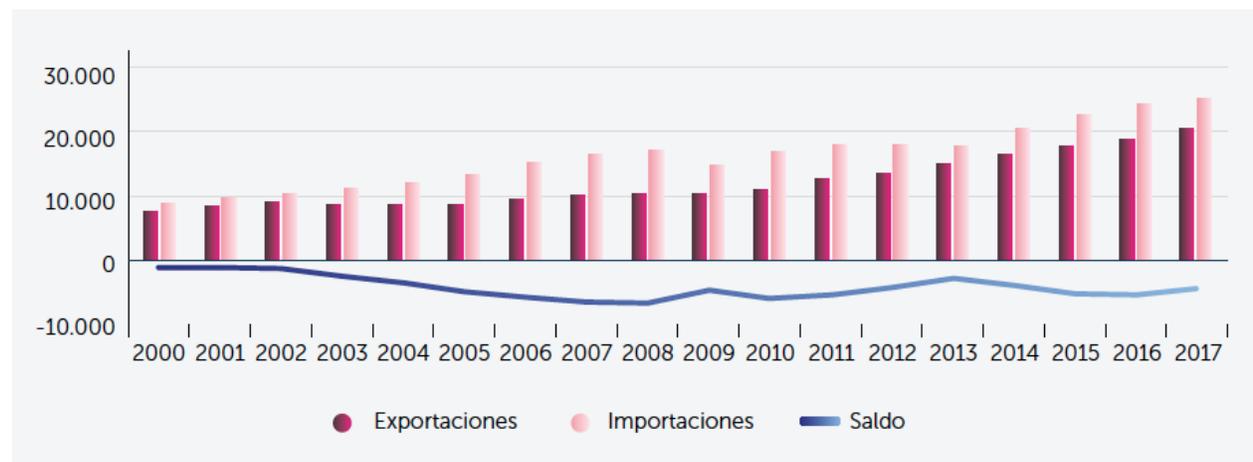
En el último informe del mercado textil publicado por CESCE, una de las más grandes empresas de gestión de crédito comercial, se evidenció la amplia participación del sector textil en la economía española, entre las 20.000 empresas existentes en España dedicadas a la moda se consolidó para el año 2017 una participación del 2.4% en el PIB nacional y un crecimiento del 4%

equivalente a 10.460 millones de euros, al PIB del comercio aportó un 13.6% y al de la industria un 5% consolidando además el 19% de la mano de obra en el comercio, factor que se atribuye principalmente a los gigantes Zara y MANGO. (CESCE, 2018)

Es importante aclarar que estos resultados comerciales del sector se obtienen en medio de una fuerte competencia por la internacionalización, la cual no es solo de ventas sino también de operaciones para trabajar en economías de escala, factor que las grandes marcas han sabido trabajar como oportunidades de éxito, convirtiéndolo en estabilidad para el negocio. Así pues, se ajustan las importaciones con crecimiento del 35% y exportaciones en un 50% (CESCE, 2018)

A continuación, se muestra el desarrollo de la balanza comercial del sector textil en España, en el gráfico se evidencia el aumento de déficit que vivió el sector del año 2002 al 2012 con una fuerte caída en el año 2008, año de crisis económica a nivel mundial. Al año 2014 se ve una tendencia lateral con leve incremento al 2017 donde su acercamiento a 0 es similar al año 2013.

Gráfica 2: Evolución de la balanza comercial sector textil España.



*Evolución de la balanza comercial en el sector textil de España desde el año 2000 al 2017 en miles de euros.
Fuente: Informe sectorial de la economía española, sector textil 2018.*

Ahora bien, profundizando en la literatura del sector textil es posible encontrar las variables sociales y económicas que llevaron al país a la situación actual. La crisis de confección y

comercialización española inicia por la depresión del mercado nacional desde el año 2000 como muestra el gráfico, España se ve inmerso en un retraso de innovación tecnológica y conversión de procesos, el choque exterior y sobre todo la internacionalización de algunas marcas para producir a grande escala debilitaron por completo la economía establecida, el mercado local se vio en dificultades por bajar sus costos de producción y con esto aumentan sus costos de financiamiento, dejando a la industria incapaz de competir al mismo nivel. Es por estas razones que del año 2000 en adelante inicia a inflarse el déficit comercial del sector y las importaciones aumentan gradualmente sobre las exportaciones, las grandes marcas han provocado que el país requiera más de la producción externa para abastecer la demanda que ellos mismos crearon y el mercado nacional no está en la capacidad de producir dado sus altos costos.

Al día de hoy, la balanza comercial del sector en España ha mejorado drásticamente su balanza tiene un saldo de 635.790 miles de euros abajo de cero, lo que representa un valor mínimo en la economía con muy buenas proyecciones en el terreno nacional, las exportaciones del sector textil son equivalentes al 9% sobre el total nacional y lideran la creación de empleo con 59.900 individuos, valor que no superaba desde el 2012, la cobertura de exportación es del 85%, siendo los principales destinos de exportación Francia, Italia, Portugal y Alemania y de importación China, Bangladesh y Turquía (CESCE , 2018). La información recolectada por CESCE concuerda con los reportes anuales de MANGO y Zara, siendo estos países sus principales mercados de producción y de ventas, lo que demuestra que el ajuste de balance comercial es proporcional al crecimiento internacional de estas dos marcas por encima de cualquier otro factor. A continuación, las cifras actuales del sector:

Gráfica 3: Balanza comercial del sector textil en España.

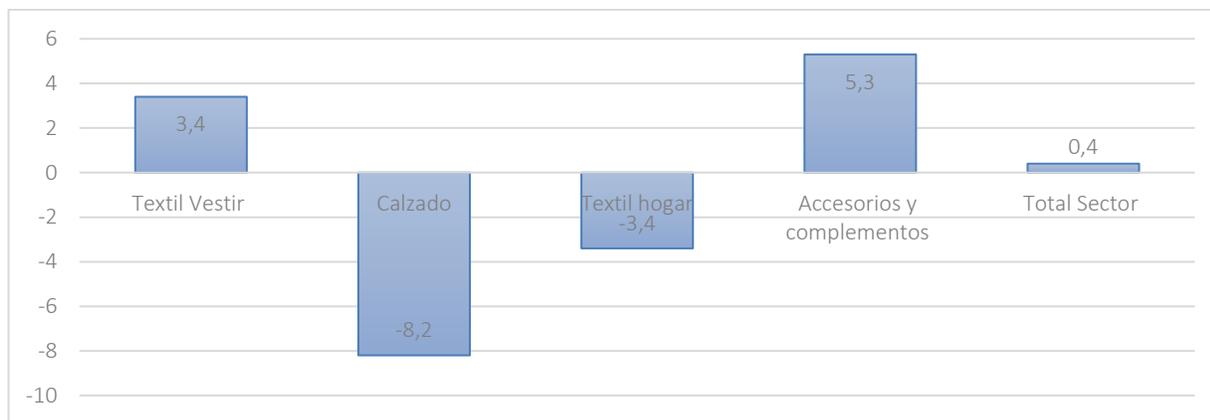
Año	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Cobertura %
2017	20.697.497,44	25.301.280,70	-4.603.783,25	81.80
2018	3.636.632,82	4.269.424,68	-632.790,86	85.18

Balance comercial del año 2017 y 2018 en miles de euros.

Fuente: Informe sectorial de la economía española, sector textil 2018.

Ahora bien, en cuanto al consumo del sector los consumidores distribuyen el gasto en cuatro categorías diferentes, para el año 2018 como se ve en el siguiente recuadro, prendas de vestir y accesorios fueron los productos con mejores resultados en comparación al calzado, que a pesar de ser fuerte en exportaciones ha bajado sus niveles de consumo interno al igual que el consumo de productos para el hogar. Dentro de los datos encontrados el masivo consumo de accesorios sorprendió a varios investigadores, pero no a las marcas que lo producen, pues las ventas de accesorios son las de mayor rotación en la mayoría de los establecimientos. Por tendencias estos productos permiten variar los diseños de cada temporada con mayor versatilidad y economía para el cliente.

Gráfica 4: Crecimiento comercial del sector textil en España por categoría de consumo.



Gráfica de elaboración propia medida en porcentajes al 2018. Muestra el consumo de los españoles en las diferentes categorías del sector textil

Fuente: Informe sectorial de la economía española, sector textil 2018.

Como dato interesante de este informe se encontró que sobre el total del gasto interno del sector, las ventas online representan el 5,4% de la facturación incluyendo todas las categorías, es decir textil vestir, hogar, calzado, accesorios y complementos, demostrando que el 27% de los españoles compran por medio de sus dispositivos electrónicos en vez de visitar sus megatiendas, cambiando por completo el concepto de venta para los próximos años.

1.6 Contexto de la organización

MANGO nace en 1984 como un proyecto de Isak Andic y su hermano Nahman. La primera tienda se ubicó en Paseo de Gracia en la ciudad de Barcelona, con tan buenos resultados que lograron expandirse en cinco tiendas más ese mismo año. En 1988 la marca entiende que para ahorrar y ser eficiente no puede tener stock en su bodega, así que implementa el sistema “Just in time” que traduce producir lo que se vende y no acumular producto. La implementación de este sistema logra que ocho años después en 1992 la marca consiga la tienda número 100 en territorio español, tomando la decisión de salir a mercados extranjeros con dos tiendas en Portugal. Desde sus inicios la empresa toma el franquiciado como un modelo de expansión de marca y sus tiendas en mercado internacional aumentan tan rápido como las nacionales, por lo que al año 1997 las ventas por volumen a nivel internacional superan por primera vez y hasta la fecha las ventas nacionales, hecho que cambiaría por completo el futuro de la empresa.

Actualmente, MANGO es una de las empresas retail más grandes del mundo con cuatro líneas de mercado; Woman, Man, Kids y Violeta en más de 2.200 tiendas físicas de las cuales 191 son megatiendas y 83 son virtuales, distribuidas en 109 países con más de 6,400 modelos de prendas de vestir en constante rotación. Recientemente la empresa tuvo un cambio de estrategia comercial

re-direccionando su objetivo a la apertura de megatiendas y cierre de pequeñas, impactando todos sus procesos y operaciones internas con resultados evidentemente negativos en los reportes financieros. Al año 2016 y como registra su último reporte emitido, la empresa facturó 2.262 millones de euros de los cuales 79% corresponden al mercado exterior y 13% a las ventas online. (MANGO, 2017)

Ajustando su visión organizacional a la siguiente premisa “Estar presentes en todas las ciudades del mundo, conscientes de que nos encontramos compitiendo al más alto nivel. Con una actitud positiva, autocrítica constante, mejora continua y sin perder los valores profesionales que se respiran en el ambiente MANGO que son nuestra esencia e identidad.” (MANGO, 2017). La empresa busca seguir su expansión por el mundo, con una nueva cadena logística, una nueva idea comercial para llegar a la casa del cliente, pero misma identidad y valores. Es decir, ser masivos sin dejar de competir al más alto nivel.

2. Revisión de literatura

2.1 Evolución financiera y comercial de MANGO

La internacionalización es el objetivo deseado de la mayoría de las empresas, en teoría el proceso siempre tiende a ofrecer valor, es el paso obligado para la expansión de la marca, diversifica el riesgo y con el objetivo de aumentar la competitividad hace la empresa más productiva y rentable, ayudando a optimizar actividades y llenarse de una visión global. Para MANGO este proceso se da ocho años después de su apertura en el año 1992 con su llegada a Portugal, para la empresa la internacionalización fue un proceso casi que obligatorio tras expandirse al máximo dentro del

territorio nacional, MANGO tenía la capacidad para ampliar su red y llegar al resto del mundo. Desde su creación y expansión internacional MANGO quiso distinguirse de la guerra de precios con una visión de venta diferente a la del grupo Inditex y Corfitel, se planteó como “una cadena mundial con espíritu de boutique”. Sin embargo, las modificaciones que ha tenido la economía en el mundo han provocado cambios radicales en la cultura y visión organizacional, las cuales pusieron en conflicto el desarrollo financiero y estratégico de la empresa.

2.1.1 Año 2008 – 2012

En el año 2008 la economía de España al igual que la de casi todos los países se desploma por la caída del sector inmobiliario y crisis financiera de Estados Unidos, la desconfianza bancaria expandida por el mundo junto a la caída del dólar provocan una crisis de liquidez en el territorio español que unido a la inflación de más del 1% en comparación a Europa aumentaba fuertemente los precios mientras que reducía el consumo, esto provoca una caída del crecimiento nacional, aumentando el desempleo cerca de 2,5 millones de personas. (Cuesta, 2008). Paradójicamente, durante esta época MANGO logra aumentar sus ventas y solventar la crisis de manera positiva en comparación a los años anteriores, tras una expansión de 134 tiendas por todo el mundo de las cuales 108 fueron propias y 26 franquicias la empresa logra vender de 1.100.075 millones de euros y obtener como beneficio neto 143.258 millones de euros, sobre estas cifras el 77% corresponde a las ventas en el exterior con un valor de 847.543 millones de euros, mientras que en España la venta fue de 253.162 millones, en promedio 35.000 millones de euros menos que el año 2007, sobre un margen bruto de 61%. Desde este año en adelante, el negativo toma la delantera en los resultados de la empresa y el margen bruto empieza a disminuir año tras año por el incremento de los costos en

financiamiento. A continuación, una breve explicación gráfica de los movimientos financieros de MANGO hasta la fecha, pues es a partir del 2008 cuando la marca se ve obligada a modificar su visión y reformar su camino a partir de la crisis siguiendo el ideal de expansión internacional (MANGO, 2008).

Gráfica 5: Resultados al final del ejercicio del 2005 al 2008

	2005	2006	2007	2008
Ventas	888.260	942.355	1.020.325	1.100.705
Ebitda	140.468	197.052	229.212	191.848
Ebit	114.202	165.156	190.629	143.433
Beneficio neto	103.217	124.039	129.139	143.258
Margen Bruto %	54.2	57.5	62.18	61.65

	2005	2006	2007	2008
Países	83	89	89	90
Puntos de venta	866	995	1.094	1.228
Propios	261	313	381	489
Ventas Propios	459.167	456.759	467.407	453.379
Franquicia	605	682	713	739
Ventas Franquicia	429.093	456.596	467.407	453.379
% Ventas en el extranjero	72	74	76	77
No. Empleados	5.847	6.454	7.786	8.425

El gráfico muestra el crecimiento de la empresa por 4 años consecutivos, previo a su gran expansión internacional. Está expresada en miles para los datos económicos y número general para el desarrollo comercial y administrativo de la marca.

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2008 MANGO

La aparición de cifras negativas presentadas al cierre del 2008 empiezan a impactar la marca negativamente, para el año 2010 MANGO afectado por los últimos rendimientos económicos y a favor de su expansión masiva decide refinanciar su deuda externa al corto plazo en más de 100 millones de euros sobre la producción del 2010, que para ese año facturaba 1.269.523 millones

euros, dejaba un margen bruto de 59.75% y una fuerte caída del 32% en los beneficios netos de la empresa (MANGO, 2012). No obstante, el incremento de la deuda no fue el único factor influyente en la caída de beneficios de la empresa al 2010. Para esta época la economía en el mundo se recuperaba de la crisis financiera del 2008 y la inversión tomaba fuerza nuevamente, con 367 nuevos puntos de venta de los cuales 124 eran propios y 243 franquiciados, MANGO obtenía en el exterior el 81% de sus ventas que con un tasa de cambio de 1,402 frente al dólar como una de las más altas en la década la empresa obtenía un margen de ganancia estrecho al final del resultado teniendo en cuenta los altos volúmenes de importación a España y exportación a todo el mundo (Cambio.Today, 2019).

Para el año 2011 la tasa de cambio continua alta, con una cifra de 1,392 euro/dólar afectando las operaciones de la diseñadora y comercializadora de moda que mantiene su caída, se obtiene el resultado neto más bajo hasta el momento de toda la historia por 62.403 millones euros es decir 38,32% menos que el año anterior, razón por la cual al año 2012 la empresa inicia su primera transformación comercial con una baja de precios del 20% a nivel mundial disparando sus ventas a un resultado neto 82% superior sobre el año anterior y un beneficio igual a 113.447 millones de euros, para este año la tasa de cambio se sitúa en 1,282 reduciendo los ajustes por tasa, pero lastimosamente ninguna de estas medidas alcanzan para recuperar su ya crítico estado financiero apalancado por deuda externa dejando a la compañía la baja cifra de 56.42% para el margen bruto (Riaño P. , Modaes Latinoamérica, 2016)

Gráfica 6: Resultados al final del ejercicio del 2010 al 2012

	2010	2011	2012
Ventas	1.269.253	1.408.414	1.690.982
Ebitda	186.904	148.392	209.192
Ebit	119.971	74.958	132.479
Beneficio neto	101.164	62.403	113.447
Margen Bruto %	59.75	57.23	56,42

	2010	2011	2012
Países	101	105	109
Puntos de venta	1.757	2.401	2.598
Propios	707	851	902
Franquicia	1.050	1.550	1.696
% Ventas en el extranjero	81	82	84
No. Empleados	9.775	11.267	12.211

*Resultados al cierre de los años 2010 a 2012 expresada en miles para los datos económicos y numérica general para el desarrollo comercial y administrativo de la marca.
Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2012 MANGO*

2.1.2 Año 2013 – 2016

El año 2013 es uno de los años más importantes para la empresa, puesto que decide emprender una nueva estrategia de diversificación y presencia mundial que afectaría toda la cadena logística de la compañía y triplicaría su tamaño en un plazo de 5 años. La textilera española inicia el año con el objetivo de lanzar Mango Kids, Sport&Intimates y Violetta el cual es un proyecto dedicado a mujeres de tallas grandes, para un total de cinco líneas en el mercado contando ya con su línea tradicional Mango, He by Mango en la línea masculina y accesorios con Mango Touch. Pero la parte más importante del proyecto está en la decisión de cerrar muchas de las pequeñas tiendas y abrir *megastores* o *macrotinendas* entre 800 y 3.000 metros cuadrados en las más

importantes calles de cada ciudad, el objetivo de este formato es que el cliente pueda encontrar la totalidad de sus líneas en un solo espacio, este estilo lo toma MANGO de sus competidores retail. (Riaño P. , 2013).

Ilustración 1: Mango renueva su imagen, apertura megastore No. 170.



*Mango se reinventa, abre su megastore número 170 año 2016 en el CC. FAN Mallorca Shopping, España.
Fuente: Revista Moda España, edición 10 años. (Pareja, 2016)*

Es importante recordar que para la empresa siempre fue siempre prioridad distinguirse por su elegancia y estatus social, con la baja de precios del año 2012 para captar la atención del cliente MANGO se vio en la obligación de cambiar de manera gradual su nicho de mercado. Al abrir las megatiendas la marca se preocupa por mantener su imagen y potencializar su lema “tener un alma de boutique e inspirar exclusividad”, por lo que el concepto de megastore se introduce con imponencia en las grandes calles de cada ciudad, y la marca inicia a venderse con la idea de “la exclusividad de adquirir una prenda MANGO viene en cada detalle con un buen precio.”

Ahora bien, en los resultados financieros de MANGO el movimiento de expansión es bastante evidente. El año 2013 cierra con una alta inversión de capital reflejada en aperturas, reformas de tiendas, cambios en sistemas logísticos y de información por 207 millones de euros traducidos en; 133 nuevos puntos de venta, para un total de 2.731 tiendas, de las cuales 50 son megastores, 993 son propias, 1.738 son franquiciadas (MANGO, 2013). Al cierre del año las ventas no aumentaron como estaba planeado, y alcanzaron la escasa alza del 9% para un final de 1.845 millones de euros, es decir 154.800 euros por encima del año anterior. Al corte del año, MANGO se encuentra con tres nuevas colecciones y un nuevo plan de expansión que deja a una reducción del 19% en el beneficio neto situado en 91.181 millones de euros, donde los costos superan las ganancias por un 6%.

Para el año 2014 vemos una marca decidida por cumplir sus objetivos, la inversión aumenta a 300 millones de euros para continuar con la pronta expansión de megastores que culmina con 100 nuevas tiendas, cosechando a su propósito de 60 aperturas de megastores por año. En el análisis de puntos de venta para este año se observa por primera vez como el número de tiendas franquiciadas se reduce en más de 100 unidades paralelo al aumento de tiendas propias que aumenta en 110 tiendas para al final del ejercicio solo tener 10 tiendas de más en el mundo, estos datos reflejan la transformación de la compañía por cerrar altas cantidad de tiendas pequeñas y no rentables a cambio de una megastore como parte de su estrategia global. En cuanto a facturación MANGO logra llegar por primera vez a los 2 mil millones de euros en ventas con una participación del 81% para el mercado extranjero. Empero, a mayor expansión en metros construidos, mayor es la deuda por externos, al igual que los costos logísticos que no logran ser absorbidos rápidamente, dejando un beneficio neto de tan solo 78 millones de euros con una caída de 13.305.000 euros frente al año

anterior y un margen neto levemente superior de 59,4% tan solo 1% más que el año anterior (MANGO, 2014).

Gráfica 7: Resultados al final del ejercicio del 2013 al 2015

	2013	2014	2015
Ventas	1.845.782	2.017.131	2.327.045
Ebitda	229.939	223.255	170.662
Ebit	144.123	107.648	4.615
Beneficio neto	91.181	77.876	11.874
Margen Bruto %	58	59	55,6

	2013	2014	2015
Países	105	109	109
Puntos de venta	2.731	2.741	2.370
Propios	993	1.103	1.627
Franquicia	1.738	1.638	1.103
% Ventas en el extranjero	83	81	81
% Ventas en Mercados On-Line		9,1	10,7
No. Empleados	13.456	15.793	16.623

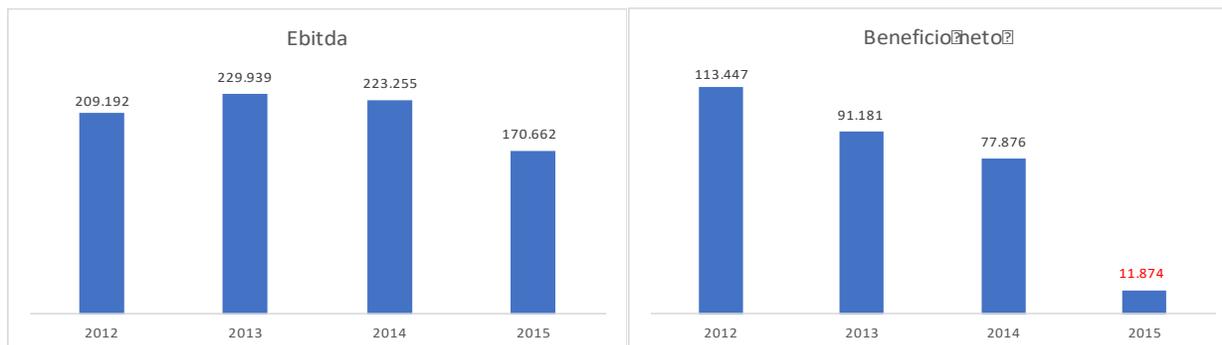
Resultados al cierre de los años 2013 a 2015 expresada en miles para los datos económicos y numérica general para el desarrollo comercial y administrativo de la marca.

Fuente: Recapitulación del contenido Memoria de Sostenibilidad MANGO.

En el año 2015 la estructura financiera de la firma no aguanta más, la ganancia retroactiva sobre la deuda acumulada se planta insignificante a la fecha y el manejo de los activos no resulta efectivo. Para este punto MANGO es una empresa completamente diferente a la evaluada en el 2008, su margen de ganancia se basa casi en un 100% en la tasa de cambio y con los cambios implementados en los dos últimos años la empresa no logra sacarle valor a su activo más valioso, la cadena de distribución. Como uno de los golpes más bajos en la historia cierra este año con grandes pérdidas, a pesar del aumento en ventas hasta los 2.327 millones de euros, la empresa se ve “8 veces más grande, pero menos rentable” (Riaño P. , 2013). Aunque el beneficio neto se ve confortante con un valor de 11.874 millones de euros, el beneficio real de la empresa para ese año cayó 96% con un

resultado de 4.615 millones de euros, dinero que ingresa por devolución a pago de impuestos del gobierno español como sucedió en el año 2013, más no por el efectivo rendimiento corporativo.

Gráfica 8: Gráfico de barras ventas año 2013 a 2015

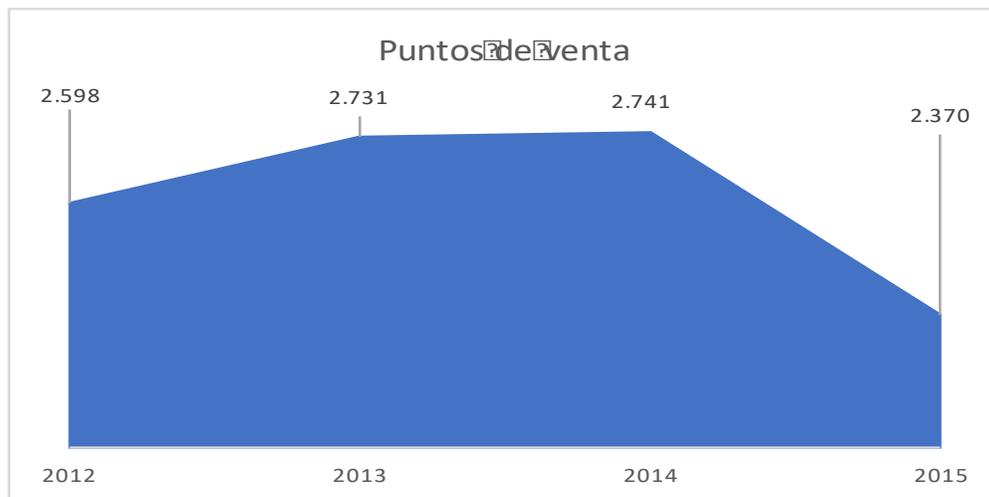


Caída financiera de la marca en medio de su transformación comercial. Información expresada en miles.

Fuente: Memoria de Sostenibilidad Mango.

Ahora bien, durante este año de pérdidas la firma continúa su expansión y en apertura de tiendas, MANGO logra llegar a las 1.138 tiendas propias y baja a 1.596 franquiciadas, es decir 46 tiendas por franquicia menos que el año anterior. Cuando se analiza la historia de la marca es posible ver como a pesar de conseguir su expansión internacional por medio de las franquicias, el nuevo objetivo de trabajo obliga a la empresa a invertir su capital en aperturas propias, dado los altos costos de adecuación e inversión elevando sus costos en el balance general al final del ejercicio, este cambio en la compañía se refleja también en las ventas por tipo de negocio cuando las ventas en tienda propias alcanzan los 1.693 millones de euros, mientras que las franquiciadas no alcanzan ni el 50% con un total de 633 millones de euros (MANGO, 2015). Aunque la empresa no se esté recuperando a la velocidad esperada, los datos de venta en tienda propia demuestran que las Megastore están resultando efectivas, los clientes son más amenos a comprar algún producto en estos establecimientos que en las pequeñas tiendas donde la variedad es limitada.

Gráfica 9: Facturación vs presencia por metro cuadrado.



En el gráfico se observa la facturación como área sombreada, la cual disminuye a medida que aumenta los puntos de venta en términos de metro cuadrado.

Fuente: Memoria de Sostenibilidad Mango.

En el año 2015, MANGO afirma a los medios que su estrategia de megastore le ha dado muy buenos resultados, pues su incremento en ventas es favorable con un 15,3% de alza superando sus expectativas en el tiempo. Conscientes también de su poca rentabilidad justifican que su internacionalización les ha provocado inconvenientes esperados como dificultades con las depreciaciones de divisas, especialmente el dólar teniendo en cuenta que a la fecha la empresa fabrica en 21 países diferentes, con alrededor de 885 fábricas aliadas y exportando el 80% de su producción para 109 diferentes países. En el boletín también explican que la amortización a la deuda tras una inversión de 1.200 millones en los últimos 3 años para 164 megastores no ha sido sencilla pues las ventas se demoraron en mostrar resultados. En concreto las fluctuaciones de divisas lo han afectado en 70 millones de euros y las amortizaciones llegaron al valor de 30 millones de euros para un total de 100 millones negativos en su balanza comercial (Delgado, 2016).

2.1.3. Año 2017 MANGO inicia reforma.

Hasta el momento, vemos una empresa con movimientos financieros turbulentos y una estrategia de mercadeo arriesgada donde se espera que la presencia mundial y las ventas en el exterior proyecten en el largo plazo un beneficio superior a los altos costos en los cuales han incurrido. Al resumir la historia las fechas y eventos más importantes para MANGO son; El año 2007 cuando por primera vez el grupo consigue ventas de mil millones de euros e inicia su crecimiento en facturación de manera progresiva, al 2010 toma impulso con una financiación externa provocada por los costos de construcción del nuevo centro de diseño y distribución y la volatilidad del dólar en los últimos años. El año 2013 un nuevo comienzo, la marca inicia con el lanzamiento de nuevas colecciones, su producción a escala se amplía, el formato comercial cambia y se inauguran nuevas instalaciones en España. Estos cambios hacen que en el 2015 la empresa quede sin beneficios afectado principalmente por las divisas y las amortizaciones ante la masiva inversión de los años anteriores, obteniendo la cifra más baja en décadas.

Ilustración 2: El hangar Mango, centro de diseño y oficinas.



Fuente: Instalaciones Mango Palau-Solitá, oficinas y Hangar Desing Center. (Revista digital Vallés, 2017)

El año 2016 crea una nueva perspectiva sobre el modelo de trabajo y MANGO siendo más arriesgado que nunca decide entrar en la competencia de INDITEX y H&M anunciando una temporada nueva cada 15 días acompañado de un exigente campaña publicitaria cada mes a la altura de las grandes marcas de la moda, el mundo fast-fashion y la sensación de exclusividad debería incentivar a los clientes a entrar a una tienda MANGO más seguido y conseguir una o varias prendas que se ajusten a sus necesidades, con esto la empresa agrega valor a su estrategia de ventas al por mayor y decide ocupar todos los posibles caminos donde la competencia le esté ganando espacio (Ponce, 2016). Para llevar a cabo esta estrategia se inaugura el nuevo centro logístico en Lliçà d'Amunt cercano a la ciudad de Barcelona para abastecer el mundo entero con una inversión inicial de 300 millones de euros y una capacidad de 75.000 prendas por hora en 25.000 metros cuadrados. Los centros logísticos ubicados en Estados Unidos, China y España quedaron de soporte a la red online que crece anualmente (Riaño P. , Modaes 1A, 2015).

Lastimosamente, dicha estrategia no arroja el resultado esperado y en el 2016 por primera vez en la historia MANGO obtiene resultados negativos con una cifra final de 61 millones de euros. La caída se debe por varios factores como la continuación en inversiones por metro cuadrado, el impacto de ciertas divisas y la primera caída en ventas en años, es decir que las temporadas seleccionadas no fueron las acertadas. Para el 2016 la empresa abre 24 megastores nuevas para un total de 191 tiendas en este formato y lanza una temporada nueva cada 15 días bajo una nueva e impresionante logística. No obstante, la prime parte del año no muestra resultados favorables y permite una caída en ventas de 3% en promedio para un cierre de 2.260 millones de euros en ventas, con un ebitda de 77 millones de euros equivalente a una caída del 54% frente a los 170 millones del año anterior. En cuanto a las divisas que más afectaron a la empresa se encuentra la depreciación de la lira turca, la recuperación del rublo ruso y la revaloración de dólar frente al euro por 1,05

dólar/euro que justo para ese año fue uno de los más fuertes en muchos años (Pozzi, 2016). La suma de todos estos actos provocó que la deuda de la compañía aumentara considerablemente de un año a otro, pasando de 974.904 miles de euros a 1.033.930, con una representación del 31% sobre el balance final del 2016 (MANGO, 2016).

Para el cierre de este año también se debe resaltar una disminución comercial de la empresa al acabar su alianza con la americana JC Penny en Estados Unidos con quien tenía alrededor de 450 pequeñas tiendas por todo el territorio americano, impactando su posición comercial y perspectiva de venta para el año 2016 el fin de este vínculo también se vio reflejado en el porcentaje de ventas en el exterior que bajó a 79% en comparación al 81% del mes anterior.

En palabras de Daniel Lopez.

En 2016 hemos profundizado en el proceso de transformación del modelo de negocio de la compañía, lo que ha conllevado una rebaja en nuestro ebitda y, en consecuencia, un sacrificio en el beneficio de este año”, ha apuntado el vicepresidente ejecutivo de Mango, “Los primeros resultados de esta decisión ya son visibles desde septiembre de 2016 y nos hace ser optimistas de cara a 2017”, ha añadido. (La Republica, 2017).

A pesar de todo lo sucedido, MANGO encuentra que para este año las ventas online se convirtieron en un canal exitoso de venta, ocupando el 13% de la facturación total y con crecimiento en medio de la crisis, por lo que más adelante vemos como modifica nuevamente sus inversiones y le apunta a su reciente descubrimiento

Gráfica 10: Resultados al final de ejercicio años 2016 – 2017.

	2016	2017
Ventas	2.260.751	2.193.634
Ebitda	77.304	114.840
Beneficio neto	-60.940	-33.166
Margen Bruto %	53,1	56,1

	2016	2017
Países	110	110
Puntos de venta	2.217	2.190
Propios	1.050	979
Franquicia	1.167	1.211
% Ventas en el extranjero	79	77
% Ventas en Mercados On-Line	13	15,5
No. Empleados	15.730	15.970

Resultados al cierre de los años 2016 a 2017 expresada en miles para los datos económicos y numérica general para el desarrollo comercial y administrativo de la marca.

Fuente: Recapitulación del contenido Memoria de Sostenibilidad MANGO.

Año 2017 y la empresa por fin consigue los resultados que lleva años buscando, después de casi 10 años en inestables y arriesgados movimientos financieros para mantener su estatus comercial, MANGO se mantiene como segunda empresa más grande de España y una de las más fuertes del mundo. Aunque al cierre del año la empresa sigue en resultados negativos, estos se muestran favorables para la compañía el ebitda de la empresa se elevó un 50% pasando a 115 millones de euros gracias a una ganancia en puntos marginales sobre las tasas de cambio que tanto afectaron el 2016, tal como indica la compañía este crecimiento económico se vio afectado por la continua caída en ventas del 2,9% equivalente a 2.194 millones de euros que según la empresa se debe a las altas temperaturas del segundo semestre del año con las que la empresa no contaba en lo absoluto (Modaes, 2018). Dentro de este periodo se resalta además que el canal online de la

compañía toma poder y llega al 20% del total facturado con una cifra de 339 millones de euros de los cuales la línea Hombres, Infantil y Violeta alcanza el 18% (El Periódico, 2018).

Además de recuperar rentabilidad en el 2017 la empresa hace ciertas movidas estratégicas y logra sanear su balance con un alto impacto en la amortización de su deuda dejando al cierre del 2017 una disminución en la deuda de más del 40%, esto tras vender sus instalaciones Palau-Solità i Plegamans en la ciudad de Barcelona por más de 100 millones de euros al Invesco Real Estate Fund, aunque la empresa mantenga sus operaciones en el centro como arrendatario. En cuanto a su presencia mundial el movimiento de expansión vuelve a alterarse y MANGO cierra 71 puntos propios e inaugura 44 franquicias de las cuales 20 son megastores, llegando a la suma de 211 establecimientos de 1.000 metros cuadrados, es decir el más del 50% de la operación en términos de metros cuadrados (MANGO, 2017).

Sobre el año 2018 no existen aún cifras oficiales por comunicados de la empresa, pero según fuentes económicas la empresa obtuvo crecimiento en ventas por primera vez desde el 2016, la cifra en ventas se aproxima a 2.235 millones de euros, en promedio un 35% superior contra el año anterior. Dentro de las novedades de este año se encuentra el crecimiento de la venta online, el cual ocupa cerca del 20% de la facturación total y por lo tanto se convierte en el foco del año 2019, mientras que los mercados internacional y nacional se mantiene estables (El Confidencial, 2019). La segunda novedad y tal vez la más importante es el refinanciamiento que tuvo la firma con los bancos Santander, BBVA, Sabadell y CaixaBank, según el portal del moda español Moda.es la firma textil firmó un acuerdo con el fin de aplazar su deuda hasta el 2023 y poder diversificar un poco más su inversión. El acuerdo consiste en el pago de 170 millones de euros para el año 2019 y 330 millones de euros en el 2023 sin rebaja de sus intereses. Además MANGO se comprometió a que al final del

préstamo en 2023 su deuda no puede ser superior a tres veces su EBITD (Modaes, 2018). Por otro lado, el beneficio bruto de explotación en el año 2018 mejoro un 15% hasta alcanzar los 132 millones de euros, lastimosamente el dato de beneficio neto no lo tenemos aún, pero se espera positivo tras el refinanciamiento de la empresa para el mismo año.

Finalmente, el año 2019 es de revolución total, la empresa tiene previsto recortar 50 tiendas en territorio español que no tienen comportamientos significativos y sumarse a su red comercial de ya 812.000 mil metros cuadrados una superficie de 60.000 metros, de los cuales 15.000 metros serán 27 nuevas tiendas propias y 45.000 metros por franquicias (Modaes, 18). Adicionalmente, es el año de la revolución digital y la empresa inicia un proyecto de reconocimiento de prendas por su app móvil con el objetivo de que el cliente encuentre una similar dentro de su stock, de esta manera podrá guardar sus búsquedas y outfits en segundos. El objetivo se desarrolla como el primero dentro de una transformación digital en la que se han invertido en los últimos dos años cerca de 75 millones de euros. (Modaes, 2019)

2.2 Proceso de internacionalización

Desde los años 90 MANGO definió claramente su concepto y con el pasar de los años se dedicó a reforzar su identidad; Diseño, precio y exclusividad, los cuales consigue gracias a su logística, equipo humano y capital retail. Su estrategia de expansión se da por la ubicación de sus tiendas grandes e imponentes sobre las mejores calles de cada ciudad con diseños interiores clásicos, el secreto de MANGO es seguir demostrando su exclusividad, acompañado con diseños de prendas completas y elegantes que le dan al mercado actual el poder de sentirse diferente. El equipo de la empresa no diseña prendas sueltas sino conjuntos completos que dan como resultado temporadas que marcan tendencia y se expanden por toda la sociedad gracias a su precio accesible.

2.2.1 Internacionalización de productos

La empresa es fiel creyente de que el diseño y la exclusividad nacen en casa para poder ser compartida con el cliente, por eso dentro de su estructura locativa Isac Andik construyó *El Hangar* como el mayor centro de diseño de Europa arrojando diseño, lujo y sofisticación. Existen solo dos colecciones completas, primavera-verano y otoño-invierno. Antes de iniciar cada temporada, la empresa lanza un conjunto de modelos para medir la demanda y recepción de la temporada y según los resultados distribuye su colección en cada país. Adicionalmente, durante la temporada lanzan nuevos modelos “flashes” con los cuales van observando las preferencias y movimientos del cliente para acertar en el envío de modelos. En este sentido puede que a una megastore en Bogotá se le envíe la colección completa, pero a una pequeña tienda a las afueras de la ciudad solo se le envíe el 40% de la colección según la zona y preferencias del target.

MANGO realiza colecciones a escala para 100 países diferentes por lo que diseñar cada producto abarca un proceso de observación y viaje, donde los diseñadores van a todos los países presentes y buscan patrones trending e inspiraciones ocultas en unión con revistas de moda, pasarelas de la alta costura y eventos especializados. Cuando llega el momento de diseñar, la compañía pone como primer factor las diferencias culturales, el clima de la zona y las características corporales del target para finalmente sacar una colección común para todos sus países representativa del 80% y unos cuantos modelos bajo la dirección de Colecciones Especiales según las características de cada país y equivalente al 20% de la colección total. Dentro de las colecciones de MANGO se destaca que sus modelos son completos, es decir zapatos, prendas de vestir lencería, perfumería y accesorios que incluyen bolsos, relojes, collares, sombreros y demás, en su gran

mayoría son diseños y productos propios, aunque también ejecutan el co-branding con firmas como Lady Rebel y Swatch. (Bernal, 2018)

2.2.2 Manejo de marca

MANGO es la única fruta en el mundo que se llama igual en todos los países, desde ahí surge la necesidad de un concepto unimarca, tanto en Japón como en Colombia o Estados Unidos, todos los clientes deben sentir la misma emoción al adquirir un producto MANGO. Bajo esta premisa la empresa hace lo posible por ser pionera en el sector textil, en el 2006 inició su primera pasarela como las grandes marcas y 10 años más tarde incluso en medio de una crisis económica, decide entrar en costosas campañas publicitarias con las grandes celebridades del momento. El reto de la empresa es fuerte, inspirar glamour y diseño en su inmenso mercado conservando el buen precio. Sin embargo, su lazo con las celebridades no solo abarca la toma de fotos para ser imagen MANGO, ellos juegan un papel importante en la creación de pequeñas colecciones que le dan variedad a la marca.

Ahora bien, aunque la empresa se esfuerza por ser una en todo el mundo, su posicionamiento y desarrollo varía mucho según el poder adquisitivo y estabilidad económica del país. Por ejemplo, en América Latina MANGO es percibida como una marca costosa y solo personas de alto poder adquisitivo puede adquirir modelos completos en temporada, dejando como resultado que el 50% de los posibles compradores ni siquiera se tome la molestia de entrar a la tienda, mientras que en países europeos es una tienda para todos pues los precios son más bajos y la capacidad adquisitiva de la mayoría es superior.

2.2.3 Estrategia de precios

Actualmente, la empresa se encuentra en un público con precios estándar entre medio-alto, su objetivo es vender unos cuantos buenos conjuntos en vez de muchas prendas sueltas de calidad baja. Para justificar su precio la empresa busca atacar el factor emocional y no un factor lógico de calidad precio, pues cuando entras a una tienda MANGO no compras una prenda cualquiera, compras un producto exclusivo. En cuanto a la fijación de precios en el mercado internacional el precio tiene en cuenta factores como distribución de la mercancía según el país, regulaciones arancelarias y aduaneras, acuerdos políticos y económicos entre el destino y España, la mano de obra del país y los arriendos, todos estos factores se tienen en cuenta promediando las ventas de los establecimientos propios y franquiciados, en promedio los precios son de un 15% a un 20% más altos que en España. (Ortiz, 2013)

2.2.4 Estrategia competitiva

MANGO como bien se explicó en la primera parte ha sido una empresa con muchos cambios en los últimos diez años. Hoy en día la empresa maneja una teoría híbrida entre la diferenciación de marca y el liderazgo en costos de producción.

No puede catalogarse como una empresa que domina el valor agregado al ser su producto de una producción similar a la de sus competidores, pero si existe una clara diferencia en el concepto de venta, la cual radica en la exclusividad y la emoción, esa es la diferencia puntual de la empresa. Ahora bien, MANGO al igual que su competencia produce el 70% de sus prendas en países asiáticos y varias de las telas implementadas en sus diseños son de la misma fuente, la diferencia entre estas empresas radica en su capital retail y su cadena de distribución. Es aquí cuando la visión del

presidente de MANGO se hace realidad y lo lleva al siguiente nivel, esta empresa puede darse el lujo trasladarse a un océano azul y salir de la competencia de precios gracias a su centro logístico y de distribución, reconocido como uno de los más grandes del sector textil. Su modelo operativo le permitió a MANGO mantener a nivel nacional e internacional la misma estrategia empresarial, diferenciación con sus colecciones especiales y bajos costos de producción en un modelo integro de inicio a fin.

2.3 Supply Chain

2.3.1 Proveedores y cadena de suministro

El modelo de producción de MANGO se compone hace muchos años en un ciclo de 4 meses desde la entrega del diseño hasta la recepción del modelo en España y se ejecuta por dos sistemas, el primer sistema es propio de los fabricantes y consiste en entregar únicamente el diseño base con un costo de negociación para dejarle al proveedor todas las responsabilidades, el segundo sistema es denominado talleres de fabricación y para este MANGO adquiere la totalidad de materia prima y se la pasa al fabricante para que esta replique el diseño. El uso del sistema 1 o 2 radica en el objetivo del diseño, tipo de modelo o país destino de la prenda. Con los cambios de producción global en los últimos años, el uso de un sistema u otro incrementó según la necesidad de la empresa en tener más colecciones globales y mayor rotación de prendas, dejando los siguientes resultados: (MANGO, 2017)

Gráfica 11: Sistemas de producción en planta

	SISTEMA 1	SISTEMA 2
2014	69%	30%
2015	68%	31%
2016	76%	24%
2017	76%	24%

Porcentajes de participación de cada uno de los sistemas en planta.

Fuente: Memoria de sostenibilidad Mango.

Dentro de los contratos de vinculación de proveedores, la empresa confirma no tener participación directa ni indirecta con ninguno de sus fabricantes, es simplemente un acuerdo de producción según solicitud previa, para dar cumplimiento al requerimiento los proveedores normalmente trabajan con más de una fábrica al tiempo, muchas de ellas se utilizan de forma discontinua en el tiempo según el producto que se esté comercializando.

Desde el año 2013 hasta el año 2016 MANGO incursionaba en el territorio de su nueva estrategia comercial con producciones quincenales y tiendas más grandes que surtir, lo que dejó como resultado un incremento normal en el número de fábricas y proveedores asociadas a la marca, lastimosamente dentro de este aumento de producción la empresa tuvo un desfase de fabricación en número de prendas; Al observar la tabla a continuación se puede ver cómo fueron aumentando los proveedores y las fabricas para producir más prendas y accesorios, no obstante en esos años las ventas obtenidas no cubrían lo fabricado y mucho menos lo invertido y como se dijo en la primera parte del trabajo la empresa tuvo sus primeras cifras negativas en a historia. Del año 2015 al 2016 la red de proveedores se amplía en casi 100 empresas, se incluyen 364 fábricas y se producen 5 millones de prendas más para tener 96% de perdidas, así que en el año 2017 el panorama es completamente diferente y por primera vez en la historia de la empresa hay una disminución de

proveedores para un total de 607 de los cuales 492 son de prenda, 115 complementos y 156 en varios temas, solo se utilizan 7 fábricas nuevas en comparación del año anterior para un número final de 1.256 y se fabricaron 136.292.413 prendas y complementos, es decir 11 millones de prendas menos que el año 2016. (MANGO, 2017).

Gráfica 12: Sistemas de producción de prendas MANGO.

	PROVEEDORES	FABRICAS UTILIZADAS	UNIDADES FABRICADAS MILLONES
2014	459	853	134
2015	513	885	142
2016	611	1249	147
2017	607	1256	136

Resumen del sistema logístico en los últimos años.

Fuente: Memoria de Sostenibilidad MANGO.

La referencia geográfica para fabricación de prendas es uno de los factores más importantes dentro de la compañía, desde hace 10 años aproximadamente MANGO traslado su mano de obra China y resto de países asiáticos con el objetivo de reducir costos por prenda e invertir más en el sistema retail. Sin embargo, la filosofía actual de la empresa los ha obligado a cambiar el modelo de fabricación y como vemos en las gráficas a continuación en los últimos años la suma de países asiáticos a superado la producción propia de China y, como un dato aún más curioso esta la producción en países cercanos a España como Marruecos, Túnez y Portugal en los cuales del año 2015 al 2016 la producción aumentó un 20%, demostrando la necesidad de una cadena más rápida y eficiente para suplir los pequeños cambios de temporada de la empresa. En el año 2017 como se analizó previamente también se evidencia una disminución de producción por zona ya que no se manejaron los mismos niveles de fabricación, pero la producción cercana a España continua sobre el 40% siendo la más alta contra Asia y China. (MANGO, 2017)

Gráfica 13: Origen de producción de prendas MANGO

	ORIGEN DE MAYOR PRODUCCIÓN		PRODUCCIÓN CERCA A ESPAÑA
2014	CHINA	30%	25%
2015	CHINA	40%	25%
2016	ASIA	51%	44%
2017	ASIA	30%	40%

*Cambios en la ubicación geográfica de las fabricas acorde al modelo de negocio.
Fuente: Memoria de Sostenibilidad.*

En el tema de compras y proveedores de materia prima, es posible ver como a medida que la empresa se expande la compra de materia prima se diversifica en pequeños porcentajes por país, a la fecha por ejemplo el 18% de las telas se compran en Europa, 5% en África y el 77% en Asia que siempre tiene la delantera, para el año 2014 el 25% de las telas se compraba en España, 5% en África y 70% en Asia, este cambio de menos compras en España y más en Asia se refleja en unas compras de telas especiales en Emiratos Árabes para las colecciones específicas por país y en el factor de que Portugal y Túnez son los principales proveedores de accesorios y complementos, lo que evidentemente deja para España en menor compra de materia prima por tonelada de tela o accesorios. A continuación, una explicación gráfica del tema:

Gráfica 14: Origen compra de materias prima.

	ORIGEN MAYOR COMPRA MATERIA	
2014	CHINA	70%
2015	CHINA	70%
2016	ASIA	77%
2017	ASIA	76%

*Países donde se adquirió la mayor parte de materia prima.
Fuente: Memoria de Sostenibilidad.*

2.3.2. Compromisos de seguridad y calidad de los proveedores

Como uno de sus compromisos sociales más importantes de MANGO está el cuidado y protección de todo el personal que trabaja con ellos directa o indirectamente, bajo esta premisa la empresa se encarga de auditar todos los años las empresas con las que trabaja a nivel mundial. Para ser un proveedor de MANGO es indispensable cumplir con el Código de Conducta social y ambiental para fabricantes de prendas y complementos. En este código se explican los requisitos básicos del contrato comercial en temas sociales y ambientales con base en La Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Convenio de Naciones Unidas sobre los derechos del Niño y todos los convenios y recomendaciones propuestas por la Organización Internacional del trabajo, como así lo explica MANGO en sus informes anuales.

Los aspectos más evaluados hacen relación a la protección de los niños, las voluntades de los trabajadores, la salud y seguridad de empleados con base en la infraestructura locativa y el cuidado medio ambiental de las fábricas. Como requisito de conocimiento a las reglas, MANGO les solicita a sus proveedores completa comunicación del Código de Conducta social con sus trabajadores obligándolos a mantener una copia de Código impresa en las principales entradas y salidas de las instalaciones con un email de contacto en MANGO para la atención de los empleados. A pesar de que casi todos los proveedores son unificados, algunos de ellos cuentan con proveedores por subcontratación y para estos casos el fabricante debe garantizar el cumplimiento y auditoría permanente de la misma, mientras que MANGO solo va dos veces en el año.

Atendiendo a las características del sistema de producción de la empresa, MANGO dispone de un equipo de calidad que además de inspeccionar todos los aspectos técnicos de producción y calidad de producto, también es el encargado de preparar los seminarios de formación de nuevos

proveedores donde a cada uno se le explica detenidamente su posición dentro de la empresa y la correcta práctica del Código. El resultado máximo de estas auditorías se ve reflejado en el congreso formativo que organizan cada dos años los equipos de inspección social en todo el mundo, con la idea de compartir experiencias comunes, actualizar procesos que mejoren la cadena y combatir los nuevos riesgos o falencias de la cadena. En general, de todas las auditorías realizadas solo el 1.3% de las fábricas se rechazan, los temas de mayor influencia se encuentran horarios de trabajo, salud y seguridad en el trabajo y remuneraciones (MANGO, 2017). En los últimos años las auditorías a fábricas se han ejecutado de la siguiente manera:

Gráfica 15: Auditorías sociales externas por MANGO.

	2014	2015	2016	2017
Auditorías sociales	350	396	596	618
País de mayor incumplimiento	Turquía	Turquía	China	Turquía
Puntos más incumplidos	Salud y seguridad	Salud y seguridad	Horario de trabajo	Salud y seguridad

Resumen de los resultados sobre el sistema de auditoría y calidad social de la marca.

Fuente: Memoria de sostenibilidad Mango.

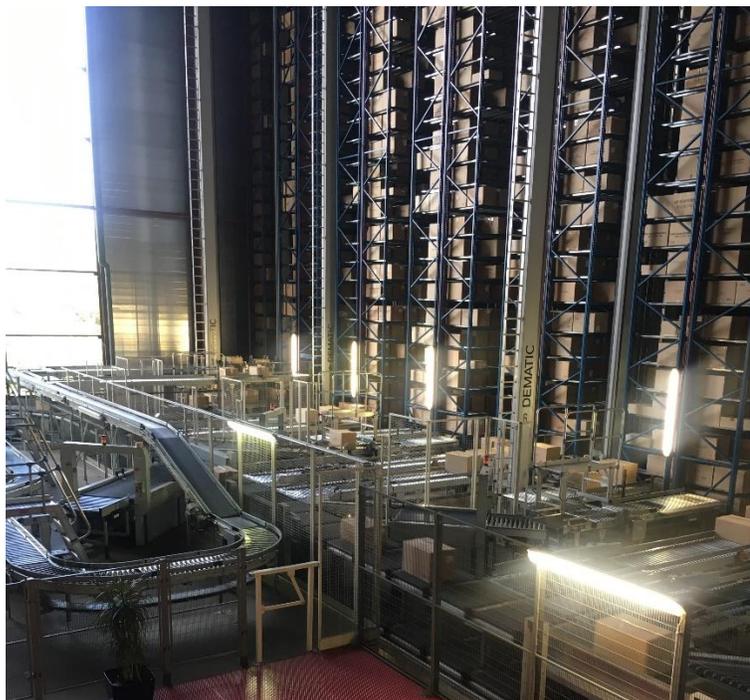
Como se ve en la tabla, desde el año 2014 al 2017 las auditorías estuvieron muy cerca de duplicarse. Turquía es el país con mayor número de fábricas con incumplimientos, inició con 69 fábricas que no cumplían con todos los requisitos y al año 2017 cierra con 155, lo que significa que casi todas las fábricas del país tienen aspectos que mejorar. Ahora bien, el indicador de corrección de fábricas es del 83% lo que indica que las falencias encontradas son rápidamente solventadas. Sin embargo, cuando hacen la auditoría de seguimiento vuelven a quedar en modo alerta los mismos puntos; vuelven a encontrarse infraestructuras no aptas para el trabajo, menores de edad laborando

y mujeres que por voluntad propia trabajan más de lo que deberían y no reciben su paga correspondiente. Por estas circunstancias MANGO con ayuda de OMS crearon un programa de formación de proveedores en los principales países de producción con el fin crear un canal directo de trabajo entre líderes y trabajadores y debatir todas las dudas sobre procedimientos internos y recibir propuestas de mejora. En el año 2018 se dictaron 5 cursos directamente en las fábricas de mayor impacto como India en las ciudades de Delhi y Bangalore, China con dos cursos en Shanghái y uno en Guangzhou, para el año 2019 se tiene ya planificado Bangladés y Turquía como objetivos principales todo el año. (MANGO, 2017)

2.3.3. El centro logístico

Es el punto focal de la empresa y el cual le permite posicionarse como una de las mejores del mundo. Parets del Vallès, y Palaù Solità en la zona de Licà d`Amunt son los reconocidos centros logísticos de la compañía y desde los cuales ha distribuido al mundo entero, uno tras otros fue ampliando su capacidad de producción y distribución para atender el creciente mercado. Cabe aclarar que en la actualidad MANGO no es dueño de ninguno de sus centros, Parets del Vallès fue vendido en el año 2018 tras dejar de ser operativo por cuestiones de expansión, Palaù Solità fue una venta estratégica para continuar su inversión en el proceso de expansión y su venta quedo atada a un contrato de arrendamiento por 30 años. Como bodegas de apoyo también se encuentran los almacenes de Montcada, Zona Franca, Terrasa, Sabadell, y Coruña actúan como soporte en la recepción y distribución de mercancía que envían de forma masiva desde las oficinas de apoyo en China y Turquía.

Ilustración 3: Centro de distribución ropa doblada Mango Paret del Vallès



Fuente: toma propia en visita Misión empresarial.

Paret del Vallès, primer proyecto logístico de la empresa, tomo 45.000 millones de euros para su construcción y representó 35.000 metros cuadrados, abrió sus puertas en el año 2008 después de 5 años de construcción con una capacidad de producción de 30.000 prendas por hora. En esta sede se distribuía prácticamente la totalidad de la producción, pero el crecimiento de la empresa provocó que el centro logístico emblema fuese vendido al operador Javesco en el segundo semestre del 2018 por un valor de 25.000 millones de dólares, el cual se sustituyó por el complejo de Licà d'Amount (El Periódico, 2019).

Ilustración 4: Planificación del centro de distribución Palaü Solità



Fuente: Anuncio venta de activos (Activa properties, 2015)

En el año 2013 inició el proceso de construcción del parque logístico MANGO en el Licà d'Amunt, un proceso de tres fases y una inversión de 360 millones de euros. El parque consta de 9 naves logísticas con capacidad de producción de 75.000 prendas por hora que incluyen tecnología de punta en sociedad con Miebach Consulting; La primera fase del proyecto *la nave central* fue inaugurada en el 2016 y ocupa un espacio de 180.000 metros cuadrados, la segunda parte del proyecto espera ser terminada en el 2019 equivalente a 50.000 metros cuadrados y finalmente la última fase de naves adyacentes ocupa una superficie de 70.000 metros cuadrados que esperan ser entregado en el año 2022. La primera parte del proyecto en Licà d'Amunt, fue vendida en el año 2016 por un valor de 150 millones de euros al poco tiempo de ser inaugurado, el grupo a grupo inmobiliario VGP, en la venta no se incluyó el complejo de oficinas, el centro de diseño El Hangar ni las zonas de expansión por 395.000 metros cuadrados. (Revista digital Vallés, 2017).

Ilustración 5: MANGO El Hangar centro de diseño



Fuente: Toma propia en visita empresarial

El centro de diseño o Hangar es un terreno compuesto por 13 pabellones en los cuales los diseñadores trabajan por sacar las futuras temporadas de acuerdo a las tendencias detectadas en los últimos viajes, en este se aseguran de que todos los detalles del producto sean perfectamente organizados y expuestos de la manera correcta ante el público, para eso los pabellones se organizan igual al paso a paso comercial escogido por la empresa; Los primeros pabellones son completamente estratégicos, en este se definen los diseños, las telas con las cuales se harán las pruebas de producción y la campaña publicitaria. Los siguientes pabellones son de confección, todo diseño aprobado es inmediatamente enviado al área de pruebas donde se evalúan las telas propuestas por los diseñadores y ver cuál es la indicada según el destino geográfico de la colección, en este pabellón también se encuentran los modelos sobre los cuales se confeccionan los últimos detalles y se toman las fotos para planificación del mostrador en maniquí. En los pabellones que siguen se encuentran las tiendas base, en estas los encargados de rotación de producto revisan una y otra vez dónde ubicar cada producto dentro de la tienda para enviarle a los administradores, como las tiendas se segmentan

según la demanda del mercado y zona geográfica para envío de producción, así mismo se planean las vitrinas con cuatro diferentes opciones, de este modo el cliente que pase por vitrina todos los días verá producción diferente todos los días.

Ilustración 6: Pabellones de diseño del Hangar.



Fuente: Toma propia en visita empresarial

En la actualidad Palaù Solità tiene toda su operación en una única zona de trabajo, la planta hace recepción y despliegue en la zona de distribución de prendas de doblado con una carga diaria de 6.000 cajas con soporte automatizado de las cuales 3.442 son para América Latina con rotación cada dos días. Los productos de proveedor en surtido mono-ítem y doblado, tienen controles de conteo y de calidad en cuestión de peso y volumen, tiene siempre 30 personas picking sin importar la temporada quienes trabajan el 60% de la ropa. Después de esto, el empaquetamiento de las cajas es automático y con periodos de dos horas, existe sobre stock por temporada que surte constantemente la bodega. Además, de la escogencia aleatoria para distribuir las cajas, dejando el 40% restante a la operación manual que surte dos veces al día la bodega automática. Esta bodega

automática consta de un proceso intenso que surte 70 diferentes canales de alistamiento a flota de manera aleatoria y constante.

Ilustración 7: Centro operativo de picking y calidad



Fuente: Toma propia en visita empresarial

En el proceso de producción la empresa escoge los diseños con 6 meses y un año de anticipación, en algunos casos compra la tela y pasa al proveedor 4 meses antes, con el fin de recibir la prenda y tenerla máximo un mes dentro de las instalaciones antes de su despacho dejando como resultado volúmenes de stock altos pero controlados, es importante resaltar que la mayoría de stock pertenece a los pedidos de América Latina que por cuestiones de temporada siempre tiene una atrás a Europa. En los otros casos el proveedor se encarga de la compra de tela y proceso de producción, es decir que son responsable de principio a fin para entregar la prenda, este sistema es equivalente al 24% de la producción según el departamento de compras. El área de diseño cuenta con un total de 2000 empleados, que también abarcan temas de relaciones, servicio al cliente, recursos humanos, contabilidad y gerencia.

2.3.4. E-commerce

Elena Carasso es la líder del proyecto digital de la empresa, presente desde el año 1995 cuando MANGO salió con su página web, fue la encargada de iniciar las ventas online en el año 2000 y desde entonces ha sido la directora de la expansión virtual al punto de estar presentes en 83 países de los 110 en los que tienen tiendas. Actualmente, en países como España, Alemania y Francia se reparten alrededor de 4000 pedidos diarios (Fernandez, 2017) y para el 2019 la marca espera llegar al equivalente del 20% de las ventas totales. En el mercado online a diferencia del tradicional todos los costos son variables, su cálculo se hace con base en el número de pedidos recibidos por mes, a los costos de empaquetado, transporte y sobre todos los factores la logística inversa, por lo que la excelencia operativa es el secreto del negocio para obtener resultados, como dice la misma Elena Carasso en el artículo de Salvarrieta “no es lo mismo servir cajas de 50 unidades que de tres, incluso la automatización necesaria es muy diferente” (Salvatierra, 2018). La logística de las tiendas online varía del país y la estandarización de los procesos de repartición, así como de las horas de trabajo y flotas contratadas. El objetivo de la empresa es hacer que las personas pasen rápidamente de su casa a la tienda o al centro de atención por lo que MANGO en pro de atención al cliente se encuentra probando todas las posibles opciones para satisfacer al cliente desde la metodología de venta virtual hasta la tienda.

La red comercial de tienda virtual maneja una logística completamente diferente, se compone por siete plantas ubicadas en Estados Unidos, Turquía, China y Rusia para la red internacional y en España para la red exclusivamente nacional, las cuales se surten gracias a la casa matriz. Según Enric Casi, uno de los líderes del proyecto, el objetivo de MANGO es crear un centro global de distribución que responda a la misma velocidad de Licà d’Amunt. Desde este punto de vista, los puntos más relevantes de la logística de la empresa son; responder a los cambios del

entorno siendo pioneros del cambio en términos de venta sensorial y satisfacción al cliente, gestionar el inventario de todas sus sedes, tiendas virtuales y físicas en tiempo real, recibir y transmitir información entre los centros de distribución y puntos de venta constantemente gracias al uso de la tecnología. (Donaire, 2009) En los países de venta virtual, el catálogo se distribuye de la misma manera que en las tiendas, hay un estudio de mercadeo amplio sobre todas las preferencias del público con base a los productos más comprado en red, una bodega de distribución central alimentada por la sede principal y una flota de transporte por contratación externa.

Según estudios los clientes que ingresan al portal de ventas de la tienda virtual se fijan principalmente en proceso de logística inversa en casos de devolución de productos y en los tiempos de entrega que asegura la empresa. El director global de transporte Francisco Fernández, afirma que el 24% de los usuarios de la plataforma revisa las metodologías de devolución y 18% los tiempos de espera para la entrega, por encima del producto o el precio. Actualmente, en caso de devolución de productos los clientes tienen la posibilidad de escoger cualquier producto de la tienda de manera gratuita desde que se encuentre en el presupuesto sin incurrir en gastos de envío lo que es uno de los huecos más grandes de la marca pues, dentro de la cadena de suministro la logística es uno de los costos ocultos más altos del sistema siendo 1 de cada 5 prendas parte de la devolución (Jimenez, 2017).

2.3.5. Tecnologías de la información

El software de MANGO es el verdadero tesoro de la empresa, su tecnología le permite gestionar todo el proceso de producción de la compañía en números reales y acertados, desde el proceso de aprovisionamiento hasta post venta de forma automatizada y en tiempos de respuesta

inmediata. Con más de 200 personas en el equipo, entre ingenieros, analistas, informáticos, técnicos y demás colaboradores junto a la cúpula de directivos, se encarga de renovar continuamente los procesos de la empresa. Esta tecnología le permite a la empresa además tomar decisiones con más facilidad desde la sede principal, la red comercial se conectada por medio de un programa de gestión de ventas que le permite a los directivos obtener información directa de sobre los tipos de venta y niveles de stock de cada tienda, esta información le permite a la empresa; integrar varios operadores logísticos en un solo sistema, saber con anticipación cómo distribuir la mercancía reduciendo los tiempos de entrega, gestionar la producción según los niveles de demanda de cada país en tiempo real, reducir los costos de infraestructura en términos de inventarios, adaptabilidad inmediata a los cambios del entorno y de la empresa cuando se habla de productos defectuosos, diseño, costos, calidad e inventarios.

Gracias a Miebach Consulting toda la información de la red esta sistematizada de manera bidireccional, esto permite que los proveedores tenga por fuente de MANGO toda la información necesaria para planificar las temporadas un semestre antes y así estar preparado en términos de infraestructura y personal, manejar las especificaciones técnicas de cada modelo para conseguir la materia prima de antemano, realizar todas las consultas necesarias con la empresa para el desarrollo de la colección (Donaire, 2009).

2.3.6. Logística inversa

Con todos los cambios que ha tenido el sector de la moda y lo rápido que sigue desarrollándose, la logística inversa ha tomado el papel protagónico. Las devoluciones de e-commerce representan el 70% de este proyecto dada la importancia de atención al cliente, pero la parte crítica está en todas las prendas que se desechan a diario gracias a los cambios de temporada

quincenales que ofrecen las marcas, la ONU declaró como tema de atención para el sector de confección definir una solución para la contaminación por prendas de vestir que no tienen un proceso de eliminación en el entorno y al igual que cualquier producto de consumo termino en océanos e islotes. Para MANGO este es campo aún en exploración, en el Octavo Congresos AECOC de Distribución Urbana y de Mercancías el director de transportes de MANGO a nivel internacional Francisco Fernandez afirmó que al día de hoy el 3% del precio de una prenda corresponde a logística, pero con el crecimiento que presenta el mercado este costo irá aumentando al punto de que ya no pueda ser gratuito, el mercado solo está esperando cuál empresa romperá el silencio y se lanzará al paredón de costos logísticos. En efecto, Fernandez también planteo que se están buscando soluciones alternas sin lastimar al mercado, dentro de su opción más fuertes se encuentra la adecuación de pequeñas plataformas logísticas que acorten los tiempos y distancias de transporte tercerizado pues, según él ya no es posible crear un red de logística inversa basándose en logística colaborativa, la red está saturada a este punto y pensar en agregarle más seria un plan muy arriesgado (Fernandez, 2017).

Actualmente, MANGO se preocupa por evitar a toda cosa el aumento de costos y de trabajo de la logística inversa, esta actividad consiste primordialmente en: supervisar detalladamente los niveles de producción y evitar caer en excesos, hacer auditorias de calidad para no despachar unidades defectuosas que requieran volver a la casa matriz, por ultimo y tal vez más importante es bajar los precios para que el cliente se lleve la prenda. Estas actividades se hacen con el fin de que la logística inversa no se sature, su única función debe ser satisfacer a los clientes que compraron online y que por alguna razón no están satisfechos, más no por prendas que en primer lugar nunca debieron salir, permitir que un producto defectuoso salga de la planta representa un proceso y dinero perdido que al sumar los totales dejan una muestra significativa de perdida empresarial.

2.3.7. Transporte y distribución de la mercancía

Toda la mercancía de la empresa se lleva a cabo por empresas tercerizadas que se monitorean desde la base en España, estas empresas al igual que los proveedores son garantes de altos parámetros de calidad expuestos por organizaciones mundiales. La logística planificada por la transportadora se asegura a diario de que todas las cargas sean optimas en volumen y en impacto ambiental, pero también en tiempos de entrega para la compañía. En temas de transporte, los analistas de MANGO tienen en cuenta como primer lugar la urgencia del pedido para determinar el medio de transporte y luego el impacto ambiental del transporte. En términos internos los despachos de los proveedores son en su gran mayoría por medio marítimo ya que es el menos contaminante, para el caso de accesorios y complementos por ejemplo, está completamente prohibido por estatutos de la organización hacer despachos por medios diferentes al marítimo con el fin de no impactar los indicadores de contaminación. Los envíos a cada punto de venta son los más difíciles de controlar, especialmente en Sur América por sus características geográficas, se hacen en su mayoría vía terrestre optimizando la ruta a recorrer desde el origen al destino pasando por el almacén estratégico de cada zona del mundo en periodos regulares y según los niveles de venta.

Gráfica 16: Métodos de transporte de mercancía MANGO.

	DESDE PROVEEDORES		
	Marítimo	Terrestre	Aéreo
2014	67%	24%	9%
2015	56%	34%	11%
2016	57%	32%	11%

	ENVÍOS A PUNTO DE VENTA		
	Marítimo	Terrestre	Aéreo
2014	7%	76%	17%
2015	5%	85%	10%
2016	5%	85%	10%

Fuente: Memoria de Sostenibilidad MANGO.

Fue poca la información que se pudo recolectar sobre los métodos de distribución de mercancía. Sin embargo, fueron años importantes para la compañía en medio de su cambio de estrategia, en el año 2015 se observa como la empresa aumenta el transporte terrestre o sea la producción en fábricas cercanas y el aumenta los pedidos aéreos en un 2%, al año siguiente los pedidos aéreos se mantienen en el mismo porcentaje y el terrestre logra trasladar un poco de su carga a los pedidos marítimo. En cuanto a los envíos de planta a puntos de venta en el año 2015 hay un incremento notable en los envíos terrestres y una disminución significativa en los pedidos aéreos y marítimos. En un proceso normal y con el fin de disminuir los costos de repartición y los tiempos de entrega, la empresa ejecuta sus despachos a los almacenes estratégicos de cada zona y posteriormente se encarga de enviar a tiendas cada mes o dos meses, para el año 2015 el proceso cambió e inició a enviar temporadas cada 15 días incrementando por completo la distribución terrestre de la compañía.

2.4 Análisis de la competencia

Como marca española y bajo la premisa de internacionalización el competidor directo de MANGO es la gigante Zara. Esta firma es la marca emblema del grupo Inditex. A continuación, se explorará un poco sobre sus estrategias comerciales, su nicho de mercado, la supply chain de la internacional y sobre todo misión empresarial.

Inditex se crea en el año 1963 en Coruña España bajo la idea de Amancio Ortega, inicialmente se llamó GOA y su misión consistía en hacer vestidos y batas para damas, doce años después en 1975, GOA abre su primera tienda Zara enfocada en el mercado de la mujer. Desde su apertura hasta el día de hoy la filosofía de Zara se ha mantenido, si consultamos en la página al año

1976 se maneja el lema “Zara tiendas de moda a precios cómodos con prioridad al cliente” con los años y los cambios que el entorno ha tenido, la esencia de la marca no ha cambiado y sus intenciones hoy son “ofrecer moda atractiva y responsable, y mejorar constantemente la atención al cliente” (Inditex, 2019)

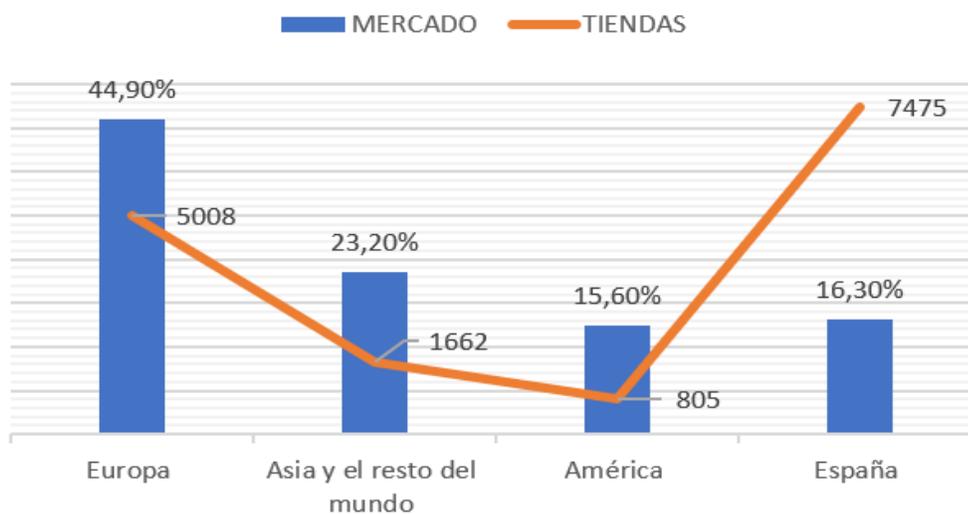
En los años 80 empieza la expansión de marca y el inicio del emporio que hoy conocemos, para el año 1983 Zara completa 10 tiendas en España en las más prestigiosas calles de las principales ciudades y con este mercado abre en 1984 su primer centro logístico de 10.000 metros cuadrados en el área de Arteixo, Coruña – España, con su centro logístico en producción Amancio Ortega funda Inditex como grupo holding de las empresas existentes, de esta forma crea de manera propia la estructura de un sistema de producción y distribución de altos estándares en el mercado que veía crecer muy rápido. En el año 1988 abre su primera tienda en Portugal y con esto da lugar a las ventas internacionales que hoy se ven reflejados en 96 mercados con tiendas y 202 países en los cuales se ofrece venta de manera virtual.

En el año 2000 abre sus nuevas oficinas en Arteixo la cual tiene como objetivo facilitar el acelerado crecimiento que estaba experimentando el grupo, pues para el año 2001 la empresa se encontraba en 50 países diferentes con su marca Zara como pionera en cada uno de estos países e iniciaba su cotización en la bolsa de Madrid con una de sus marcas. Año 2002 y la empresa abre su segundo centro de distribución en Zaragoza España y con esto da un paso delante de todo el sector textil. En este punto la marca se encuentra en 56 mercados alrededor del mundo y suma un total de 2000 tiendas entre todas sus marcas. En el año 2006 Inditex es un monstruo de producción, su principio de fast - fashion lo lleva a ser una de las empresas más contaminantes del mundo así que

desde el año 2006 inicia sus planes estratégicos de cuidado medioambiental con el objetivo de asegurar que todas sus operaciones serán sostenibles para el ambiente y con el ambiente.

Un dato curioso para este grupo fue su inmersión en el mercado digital en el año 2007 pues, su primera tienda en venta online fue Zara Home con dos centros de distribución nuevos en Meco Madrid y León España, además este mismo año Zara llega a la tienda número 1000 alrededor del mundo, para este punto la empresa ya crecía exponencialmente, la venta online al año 2010 se encontraba presente en 16 mercados, contaba con 5.000 tiendas en 73 mercados, su plan ambiental se desarrollaba rápidamente iniciando la apertura de tiendas eco eficientes, pero esto es solo el comienzo. En el año 2011 se alcanzan 82 mercados y todas las marcas se encuentran en la venta online, al siguiente año se consolidan 6.000 tiendas y se inicia el cambio a tiendas flagship implementando una nueva imagen acorde a los cambios sociales, todas las marcas se vuelven más claras, funcionales, específicas y sobre todas las cosas sencillas y sostenibles. En el año 2014 se abre un nuevo centro de distribución en Canabillas, Guadalajara – España segundo centro con certificación medioambiental LEED Oro para la integración de las ventas físicas y online, además de iniciar un nuevo Centro Tecnológico el cual para este año 2019 es uno de los proyectos más importantes. Del año 2015 en adelante el grupo entiende que la expansión de este siglo no es física sino virtual así que bajo su marca emblema inicia todos los desarrollos pertinentes para llegar a todos los países vía internet y es por esto que rápidamente zara.com empieza a entrar en todos los mercados donde no tiene tienda llegando a 106 países nuevos y 202 en total con las tiendas físicas, este acelerado crecimiento llevó a la obligatoria expansión de la sede central en Arteixo en el 2018 para incorporar nuevas áreas y servicios a los empleados (Inditex, 2019)

Gráfica 17: Distribución de tiendas Zara por zona geográfica.



Fuente: Reporte anual de resultados página Inditex, Zara.

2.4.1 Estrategia de mercadeo

Zara ha sido una de las marcas privilegiadas del mercado, desde sus inicios hasta el día de hoy no ha tenido la necesidad de cambiar su estrategia de mercado, su objetivo es ofrecer una tienda enfocada en productos de mucho estilo y precio accesible, a los clientes se les debe dar un ambiente sencillo y una marca global donde el cliente sea quien imponga la siguiente temporada. Su internacionalización se dio rápidamente bajo los parámetros de integración vertical la cual Zara maneja tanto en su expansión interna como externa, pues la marca define primero su expansión externa por medio de franquicias para llegarle al cliente y por alianzas accionariales con sus proveedores, y de manera interna cuando la marca primero observa su infraestructura y sus posibilidades de expansión para cumplir la demanda antes de entrar a un país el cual además debe abrirle un mercado potencial y de baja probabilidad de riesgos para la empresa. Dentro de su estrategia también se resalta que, aunque la empresa busca ser sencilla y amiga del comprador común también busca ser imponente e importante por lo que se ubica únicamente en las calles más

importantes de cada ciudad, cuando la ciudad es una fuente importante de ingresos la marca suele reemplazar los pequeños locales Zara por flagships.

2.4.2 Manejo de marca

Dentro de su público Zara ha sido muy específico, sus diseños son para hombre, mujer y niños lo que facilita toda la producción de la empresa, a diario promueve en sus clientes la sensación de sofisticación en un ambiente simple, con esta estrategia la marca pone al comprador en un ambiente familiar al día a día, le deja ser el actor principal del entorno a un muy buen precio. Un dato importante de Zara es que nunca hace publicidad de sus productos, estos se venden solos, en la temporada de descuentos la marca suele publicar información a modo informativo y promocional, pero nunca por más de 15 días. En las tiendas se analiza el consumidor y la forma de compra, en los hombres por ejemplo la ropa se organiza por categoría es decir ropa elegante, casual o deportiva, para las mujeres se organiza por colores pues su tendencia es combinar y crear estilo, además toda sugerencia que hace un cliente o busque de productos es anotada por el asesor y comunicada al final del día a la casa matriz pues son esos comentarios los que crean temporadas e imponen tendencias.

Zara explota rápidamente la información de ventas en el menor tiempo posible, su base de trabajo está en el servicio al cliente, su felicidad y bienestar y es por eso que en todas sus tiendas se atiende de manera especial ante cualquier solicitud o sugerencia. Como un dato curioso de la marca, es que en España se maneja y enfoca a una sociedad de clase media, sus precios y sus colecciones son diferentes al resto del mundo donde la marca se ha posicionado como un producto para la alta clase, esto más en términos de percepción que de logística o precios.

2.4.3 Estrategia competitiva

El modelo de negocio de Zara está completamente definido, la marca es conocida por ser pionera en el cambio, fue la primera en entender que el cliente quería ver prendas nuevas más seguido convirtiéndose en la fundadora del fast fashion retail, la primera en darse cuenta qué tipo de ropa y telas querían las personas de este siglo, la primera en invertir en el centro logístico como pulmón de la compañía, ella es líder del mercado textil y líder en muchos procesos logísticos del mundo entero. Como sabemos ser la primera en cualquier mercado siempre es bueno, entran en un espacio sin competencias fuertes, toman ingresos representativos, tienen la posibilidad de imponer las barreras de entrada y los precios base del sector.

En el caso específico de Zara la empresa es líder en costos, su gigante infraestructura logística le ha permitido bajar sus costos al mínimo y aumentar su margen de ganancias además de producir ropa de calidad y diseño manteniendo la ventaja competitiva del coto. Diferenciación de producto es otra de las ventajas de la marca, en esta empresa es el consumidor quien le dice al diseñador como quiere empezar a vestirse según sus demandas con una renovación de stocks continua que no afecta el precio de los productos. La segmentación de target de Zara se da por países, pues el 15% de producción es específico a cada país y por zonas ya que cada tienda gestiona sus tejidos ajustándose a las condiciones climáticas. Bajo estas tres premisas Zara es una empresa muy completa, es ella la principal empresa del sector y en el tema de moda rápida es quien impone la barrera de entrada a nuevos competidores, es Zara la empresa con mayor cuota del mercado, H&M como su principal rival tienen precios inferiores a los de Zara, pero aún tienen desventajas sobre las cuales trabajar como una rotación de productos cada 3 semanas y una calidad inferior (Villacres, 2018)

2.4.4 Supply Chain

La cadena de integración de Zara es difícil de evaluar pues esta se comparte con la del grupo Inditex el cual maneja otras 6 marcas y su capacidad en infraestructura debe ser suficiente para cubrir los 7.490 puntos entre tiendas físicas y plataformas digitales. Sin embargo, de las más de 7.000 tiendas 2.259 le pertenecen a la marca Zara por lo que es válido evaluar la cadena de Inditex. En la actualidad la empresa cuenta con 10 centros logísticos ubicados todos en España, adicionalmente la ubicación de cada uno de estos es estratégica para la distribución del producto que debe ser en un tiempo máximo de 48 horas desde el momento en que la tienda hace la solicitud y se encuentran cerca de las sedes de las ocho marcas.

Gráfica 18: Centros logísticos Zara

CENTROS LOGÍSTICOS	
Arteixo, A Coruña	Palafolls, Barcelona
Cabanillas del campo, Guadalajara	Sallent, Barcelona
Elche, Alicante	Tordera, Barcelona
Onzonilla, León	Narón, A Coruña
Meco, Madrid	Zaragoza

Fuente: reporte anual página Inditex.

Todos y cada uno de estos centros cuentan sistemas operativos avanzados que permiten internamente incrementar la eficiencia en producción. la certeza en integración de nuevas prácticas logística y agilizar el alistamiento y recogida de cajas según solicitud. Pero como si fuera poco estos centros logísticos son sostenibles con el medio ambiente y amigables con sus trabajadores, al cierre del año 2017 actualizaron sus plataformas existentes para incluirles nuevos sistemas de iluminación, mejoraron todos los procesos a líneas eco eficientes, instalaron modernos controles térmicos, incluyeron para todo su transporte interno bicicletas y vehículos eléctricos llegando al punto de consumir y generar sus propia energía renovable por una cifra de más de 47 millones de kilovatios

(Inditex, 2019). El centro más importante de Zara fue construido en 1984 con 10.000 metros cuadrados de superficie lo equivalente a 11 campos de fútbol en Arteixo, A Coruña que se interconecta por túneles que permiten la rápida gestión de inventario de un lado a otro para el respectivo proceso de calidad y empaquetamiento al cliente.

Ahora bien, como el plan de eco eficiencia debe ser completo Zara trabaja intensamente con sus proveedores para incluir dentro de su cadena materiales sostenibles, a reciclar al máximo los materiales de la cadena y no perder ningún producto, por ejemplo las cajas y las perchas son utilizadas hasta 5 veces o más según su trato y al final tienen un tratamiento especial de disposición. En el embalaje de cajas tanto Zara como sus proveedores han logrado perfeccionar la técnica al punto de reducir su consumo 2 millones de kilómetros en cinta lo equivalente a 50 vueltas al mundo, en palabras de la misma marca (Inditex, 2019).

Zara tienen un desarrollo completamente vertical con sus proveedores y su mercado, pues es el quien maneja el panorama completo. Al día de hoy este gigante trabaja con 1.824 proveedores en 7.210 fábricas alrededor del mundo de las cuales el 57% se encuentran ubicadas geográficamente cercanas a España, específicamente a la sede principal de la empresa en Arteixo. La relación de Zara con sus proveedores es exclusiva, ellos como empresa comercial se encargan de generar trabajo permanente y ellos como proveedores a cumplir con sus estándares de calidad y producción para la masiva venta de la marca alrededor del mundo, también está claro que Zara no es responsable de su vinculación directa, su actuación en la cadena es tercerizada y aunque son estrictamente necesarios el tamaño de la producción hace que de manera independiente pierdan poder de negociación. (Inditex, 2019)

Cuando el objetivo de una empresa es dar respuesta en 48 horas a cualquier punto del mundo su distribución no puede ser completamente tercerizada pues no tendría control de la cadena, así que previendo caer en errores logísticos la marca cuenta con once fábricas propias que le aportan a la empresa la flexibilidad necesaria para cumplir con la demanda mínima del mercado. A continuación, la distribución geográfica de los proveedores.

Ilustración 8: Distribución geográfica de proveedores y fábricas-



Fuente: Tomado de reporte anual de Inditex.

En cuanto a la integración hacia atrás, Zara no tiene intermediarios para llegar al cliente, es una marca muy estricta con sus inversiones, no entra a un mercado a menos que vea que es una inversión completamente segura y no ofrece franquicias a mercados en los que no tenga una principal propia, esto debido a que en Zara las tiendas tienen poder, la producción se genera por dos

factores; el primero cuando la tienda hace su solicitud de lo que se está vendiendo rápidamente y la segunda cuando diseña y entrega cada dos semanas colecciones completamente nuevas o una que otra prenda que cambie el mostrador, pero siempre manteniendo la idea darle al cliente eso que él está buscando, de manera inmediata y permanente.

Para el tema de cambios continuos Zara dio un paso adelante y como siempre impuso la huella, en pro de no desgastarse creando colecciones completas para satisfacer la compra de una única prenda cada dos semanas aproximadamente, Zara decidió que el 60% de su producción pertenece a la Linea Basics que son las prendas que nunca pasan de moda y constituyen la mayor parte del espacio en las tiendas, estos son jeans clásicos, leggings, trajes, camisetas básicas, chaquetas y sacos en colores de un solo tono. El 40% restante se denomina para la empresa como las prendas oportunistas, es decir aquellas que no pueden estar más dos semanas en el mostrador a la espera de ser combinadas, son estas las prendas que deben intentar ser vendidas a toda costa, su diseño se da exclusivo por temporadas y se manejan independiente para cada continente. Entrando en detalles el 15% de esa producción se ejecuta según las características propias de cada país, Zara maneja telas diferentes en cada continente de acuerdo a sus condiciones climáticas y enfoque de temporadas las cuales son tardías para América Latina en comparación de Europa.

3. Discusión

Al analizar detalladamente el desarrollo de cada una de las marcas, es evidente que Zara lleva la delantera en innovación de procesos y productos, su cadena de distribución es completamente sólida y flexible para los cambios del mercado, su tamaño les brinda todo el dominio sobre el margen de ganancia de cada prenda y los productos se venden solos. MANGO, tuvo épocas complicadas

al dejarse ganar del tiempo y la tecnología, la firma entro al siglo 2000 sin darse cuenta que el entorno evolucionaba a mayor velocidad que su estructura interna, las fluctuaciones económicas como a cualquier empresa lo tomaron por sorpresa, pero unidas a sus obligatorios cambios estratégicos que tuvo que tomar para no perder su cuota en el mercado, la firma se vio inmersa en un completo espiral financiero.

Al día de hoy MANGO se diferencia sobre todos los factores por su todavía exclusividad, a nivel nacional e internacional la marca aún tiene dentro del mercado la percepción de lujo y producto diferenciado, lo que justifica sus característicos precios sobre la competencia. Su estructura logística ha culminado la construcción de años y con la incorporación de nuevas tecnologías promete un buen futuro.

Como aspecto a mejorar para ambas marcas se encuentra la logística inversa, sobre todo ahora que el mercado online se mueve más rápido, los clientes buscan ser completamente atendidos por este canal. La disposición final de las prendas también es otro factor importante, Zara ha venido trabajando con la ayuda de laboratorios para producir telas menos contaminantes y amigables con el ambiente, pero siendo estas marcas las mayores productoras de Europa aún tienen mucho que resolver en la recolección y uso final de prendas cuando el cliente ya considera desechas.

Durante la visita en España hicimos pequeños trabajos de campo con el fin de entender el contexto nacional, por lo que nos propusimos a entrar a todas las tiendas MANGO y Zara que encontráramos en nuestro camino, en estas visitas encontramos los siguientes datos:

- Están ubicadas en los mismos sectores y siempre se puede encontrar una marca cerca de la otra.

- La mayoría de los locales MANGO son elegantes donde predominan los colores negro y beige, Zara maneja formatos sencillos con todos claros mucha luminosidad.
- El formato de exposición de productos en Zara varía radicalmente de una tienda a otra, en MANGO se puede percibir un patrón común de exposición para todas las tiendas.
- Las tiendas de Zara suelen tener mayor cantidad de clientes que las tiendas MANGO, con un target general de personas muy jóvenes y bastante movimiento.
- El target en MANGO es más específico, sus locales son más pausados en atención y movimiento interno, en este el cliente entra a detallar y disfrutar de cada pieza.
- Zara tiene más movimiento en la zona de facturación que MANGO con su línea Basic.
- En MANGO existe diseño por encima de prenda, no existe línea Basic.
- Los precios en España son alrededor del 10% al 15% más económicos que en Colombia.
- Para ambas marcas las tiendas ubicadas en las calles más prestigiosas contaban con colecciones completamente diferentes.
- MANGO es patrocinador de fundaciones universitarias por lo que es muy común ver que lo jóvenes sean publicidad de la marca con sus cuadernos, carpetas, maletas y accesorios más que con el uso de su ropa.

Estas observaciones fueron escogidas por su continua percepción durante la misión especialmente en la ciudad de Barcelona, ya que en Madrid las tiendas se encontraban relativamente más desocupadas, en parte por no ser una ciudad de contexto universitario como la capital Cataluña. En esta ciudad, se veía más publicidad masiva que la modalidad de cara a cara por parte de MANGO y se encontraban menos tiendas por zona. Primark es sin duda alguna el protagonista de esta ciudad con Megastore por todas las zonas comerciales de la ciudad, mientras que MANGO y Zara se limitan a tener flagships únicamente en las calles más importantes de la ciudad.

4. Conclusiones

MANGO es una empresa dispuesta a absolutamente todo. Su caída financiera se da por pensar que tenía dominado el mercado, cuando en realidad el cliente empezaba a exigir más de la marca, su mayor error radicó en pensar que al estar presente en todos los países su participación del mercado iba a permanecer estable, las variables externas a la marca le jugaron una mala jugada y MANGO empezó a darse cuenta que la competencia le había tomado una increíble ventaja en todos los procesos de la cadena de abastecimiento y estrategias de comercialización, MANGO empezaba a desconocer y perder a sus clientes.

Tras analizar la historia de los últimos años se puede decir que aún a la fecha tiene problemas de solvencia económica, producidos por la incursión de altos costos sin tener ventas que lo soporten, además de una estructura rígida que le cuesta asimilar el gasto. MANGO a diferencia de muchas marcas no solo invirtió todo su capital en mejorar sus locaciones, sino que decidió abrir muchos puntos de venta al tiempo y de manera propia, esperando que el incremento en venta redujera el apalancamiento externo, factor que no resultó satisfactorio para sus finanzas.

Otro de los grandes errores de la marca fue dejar de ver al cliente como su principal factor, la empresa se concentró en crecer y abastecer sus tiendas, pero dejó de percibir las necesidades del cliente como prioridad por lo que la competencia aprovechó y tomó delantera en el mercado dándole a los clientes colecciones nuevas cada 15 días, alta rotación de inventarios, descuentos repetitivos sobre stock acumulados y sobre todo novedad en todas las tiendas del mundo.

Como otro de los grandes desaciertos de la marca fue la diversificación de producto con altos volúmenes de producción para el año 2016, su deseo de no dejarse ganar por la competencia los llevo por primera vez en la historia a descontrolar sus niveles de inventarios y expandirse sin necesidad en la cadena de abastecimiento. En el punto en el que se encontraba la marca, ninguno de los gastos en los que se incurriera iba a ser rápidamente absorbido por las ventas y tener un incremento de stock es claramente un gasto innecesario.

Ahora bien, para recuperar el capital invertido en tiendas, MANGO se vio en la obligación de vender su patrimonio y dejar las plantas de distribución en manos de otros inversionistas, mientras su operación se lleva por contrato de arriendo. Esta jugada le permitió reducir su apalancamiento externo, bajar los niveles de deuda y tomar de nuevo el control de la firma, que sumado a los incrementos en ventas de todas sus líneas le dieron un nuevo aire a la compañía.

Es así como MANGO se convierte en un ejemplo de lucha empresarial, su cambio de estrategia redireccionó la empresa desde el centro, modificando los procesos logísticos, los diseños, la atención al cliente, el tipo de mostrador que se le da al cliente, las tiendas y sobre todas las cosas el volumen de producción y exportación. Hoy en día, el cliente es el centro de atención, su comodidad y percepción de lujo son las prioridades de MANGO y aunque está en una agresiva competencia de moda rápida con sus competidores, la marca mantiene su esencia con el cliente, desea ofrecerle más confort, más comodidad de búsqueda y por los próximos años una atención en casa igual a la atención en tienda.

4.1 Recomendaciones

Al día de hoy MANGO tiene muy buenas proyecciones, en el año 2018 las ganancias por ventas empezaron a nivelar las inversiones ejecutadas, el mercado online supera el de su competencia por un 3% y se espera que sea por más del 10% al cierre del año 2019 haciendo uso de la tecnología hoy implementada, la cual le permite moverse con versatilidad por esa área del mercado. Su producción y niveles de stock se nivelaron después de las alteraciones al cambiar de estrategia comercial y apoyados nuevamente en la tecnología ahora solo producen lo que la demanda exige de manera más precisa y controlada.

Aunque siguieron el camino ya dominado de la competencia, MANGO lo hace a su manera, con su estilo y sus precios, siendo precisamente estas variables las que le dan toda su posición en el mercado. Esto quiere decir que, uno de los puntos fuertes de la empresa y que no deberían cambiar, son sus colecciones; Haciendo referencia también a los diseños especiales y básicos, las telas que manejan y los proveedores. Adicionalmente, otro de los factores claves del precio es la proyección que le dan a las colecciones con sus costosas campañas publicitarias que le otorgan al cliente la sensación de exclusividad y calidad.

En mi opinión MANGO va a salir de la crisis en la medida que sepa aprovechar su potencial en precio, cultive en sus clientes las ansias de ser parte del mercado exclusivo que el crea y el margen de costo lo saque gracias a las tecnologías implementadas en la red de distribución. La logística inversa es el futuro gancho al cliente, que puede adoptarse como ventaja competitiva, el mercado toma fuerza nuevamente y quiere más comodidad en un mundo sin tiempo. Así que, sacando provecho del canal de ventas que se construye desde el 2015 MANGO debe enfocar sus fuerzas en

las ventas online que más que generar ventas, deben llevar al cliente a explorar más en tienda, formar un solo canal y arriesgarse de manera previa a generar el cambio y no tomar acciones correctivas para sobrevivir como en los últimos años.

Los tiempos de diversificar y cambiar de estrategia ya pasaron, la marca debe concentrarse hoy en reafirmar su posición y recuperar sus finanzas, no puede haber más cambios de dirección en el proyecto pues ellos necesitan centrarse en conocer a su cliente actual, en detectar cuáles son sus preferencias sobre lo que ya tienen en la mesa y planear con anterioridad los cambios que van a darle al mercado, sin necesidad de entrar en contra tiempos económicos y estructurales. Como bien se dijo antes, el mercado online es un proyecto exitoso a futuro y en el cual MANGO ha tenido la posibilidad de innovar, así que no se puede perder la oportunidad de seguir adelante con ese proyecto y con toda la tecnología que se requiere para sobrevivir en el mundo actual.

Por temas medio ambientales las marcas deben tomar hoy todas las medidas pertinentes para no seguir formando un hueco en la sociedad, la moda rápida es efectiva y gusta, pero la recolección de esta ropa también debe tener un proceso y fin organizados, en una sociedad de consumo también deben existir medidas de atención social a las masas y no solo a los capitalizados. Como un camino no explorado MANGO podría destinar su logística inversa a la ayuda de quienes no tienen como adquirir productos de vestir y así ganar una cuota de mercado sutil, una publicidad bien vista y una reducción de impuestos interesante.

Bibliography

- Activa properties*. (2015). Obtenido de Alquiler Nave Logística Llica D'amuny:
<https://activaproperties.com/es/i/03379/alquiler/nave/valles-oriental/llica-d-amunt/>
- Bernal, C. A. (abril de 2018). *Análisis de la estrategia de internalización*. Obtenido de Universitat de Barcelona : http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/123716/1/TFM-MOI_Almagro_2018.pdf
- Cambio.Today*. (marzo de 2019). Obtenido de Históico Euro Dolar de los Estados Unidos:
<https://cambio.today/historico/euro/dolar-norteamericano>
- CESCE. (24 de julio de 2018). *Informe Sectorial CESCE 2018 Textil*. Obtenido de CESCE:
https://issuu.com/cesce.es/docs/08_-_textil
- Delgado, C. (27 de mayo de 2016). *El País*. Obtenido de Los beneficios de Mango se desploman pese a que eleva las ventas:
https://elpais.com/economia/2016/05/27/actualidad/1464365633_542921.html
- Donaire, S. R. (2009). *Universia Business Review*. Obtenido de MANGO S.A Reinventando el sector de la moda: <https://core.ac.uk/download/pdf/41758206.pdf>
- El Confidencial. (29 de enero de 2019). *El Confidencial*. Obtenido de Mango crece al fin y ficha al financiero de Privalia en pleno rediseño 'online':
https://www.elconfidencial.com/empresas/2019-01-29/mango-crecimiento-ventas-ficha-financiero-privalia-rediseño-online_1788978/La
- El Periódico. (10 de agosto de 2018). *El Periódico*. Obtenido de Las altas temperaturas perjudican las cuentas de Mango: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180810/mango-mantiene-sus-ventas-a-la-baja-a-pesar-de-impulsarse-en-internet-y-reducir-sus-perdidas-un-45-6983810>
- El Periódico. (18 de marzo de 2019). *El propietario de Mango vende la nave de Parets del Vallès por 25 millones de euros*. Obtenido de El Periódico:
<https://www.elperiodico.com/es/parets/20190315/el-propietario-de-mango-vende-la-nave-de-parets-del-valles-por-25-millones-de-euros-7357420>
- El Vigía. (21 de Diciembre de 2016). *El fondo VGP compra por 150 millones el centro logístico de Mango en Barcelona*. Obtenido de El Vigía: <http://elvigia.com/el-fondo-vgp-compra-por-150-millones-el-centro-logistico-de-mango-en-barcelona/>
- Esmen. (2014). *Esmen*. Obtenido de Centro logístico MANGO: <https://esmen.es/portfolio/centro-logistico-mango/>
- Fernandez, F. (15 de marzo de 2017). *Las opciones de devolución priman sobre el tiempo de entrega para los clientes e-commerce de Mango*. Obtenido de Cadena de Suministro:
<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/las-opciones-de-devolucion-priman-sobre-el-tiempo-de-entrega-para-los-clientes-e-commerce-de-mango/>
- Galilea, F. J. (2013). https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000224.pdf. Obtenido de Repositorio Universidad de la Rioja: https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000224.pdf
- Inditex. (2019). *Modelo de logística sostenible*. Obtenido de Inditex:
<https://www.inditex.com/es/un-modelo-sostenible/como-trabajamos/logistica>

- Inditex. (2019). *Nuestra Historia Inditex*. Obtenido de Inditex:
<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>
- Inditex. (2019). *Quiénes somos? Inditex*. Obtenido de Inditex:
<https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>)
- Jimenez, M. (17 de marzo de 2017). *Clientes online de Mango se preocupan por devolución y tiempos entrega*. Obtenido de Logistic News:
<https://noticiaslogisticaytransporte.com/empresas/17/03/2017/clientes-online-de-mango-se-preocupan-por-devolucion-y-tiempos-entrega/98925.html>
- La Republica. (11 de agosto de 2017). *La Republica*. Obtenido de Mango registró en 2016 las primeras pérdidas de su historia: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/mango-registro-en-2016-las-primeras-perdidas-de-su-historia-2535932>
- MANGO. (31 de diciembre de 2008). *MANGO*. Obtenido de Memoria de Sostenibilidad 2008:
<http://www.mango.com/oi/servicios/company/es/empresa/rsc/memoria2008.pdf>
- MANGO. (31 de diciembre de 2012). *MANGO*. Obtenido de Memoria de sostenibilidad MANGO 2012:
http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/rsc/memoria_2012.pdf
- MANGO. (31 de diciembre de 2013). *Unglobal Compact*. Obtenido de MANGO memoria de sostenibilidad 2013:
https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2014/118701/original/aaff-memoria-Mango-2013_ESP_v22_red.pdf?1415025842
- MANGO. (31 de diciembre de 2014). *MANGO*. Obtenido de Memoria de Sostenibilidad MANGO 2014: <http://st.mngbcn.com/web/oi/servicios/rsc/pdf/ES/mem/mem2014.pdf>
- MANGO. (31 de diciembre de 2015). *MANGO*. Obtenido de Mango memoria de sostenibilidad 2015: <http://st.mngbcn.com/web/oi/servicios/rsc/pdf/ES/mem/mem2015.pdf>
- MANGO. (31 de diciembre de 2016). *Unglobal Compact*. Obtenido de Memoria de sostenibilidad MANGO 2016:
https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/434801/original/Mango_ES.pdf?1509640044
- MANGO. (31 de diciembre de 2017). *MANGO*. Obtenido de Memoria de sostenibilidad Mango 2017: <https://st.mngbcn.com/web/oi/servicios/rsc/pdf/ES/mem/mem2017.pdf>
- Miebach Consulting. (Marzo de 2019). *Industries*. Obtenido de Miebach Consulting:
<https://www.miebach.com/en/industries/>
- Modaes. (2018 de diciembre de 18). *Modaes*. Obtenido de Mango conquistará la calle en 2019 con 60.000 metros cuadrados de nueva superficie comercial:
<https://www.modaes.com/empresa/mango-conquistara-la-calle-en-2019-con-60000-metros-cuadrados-de-nueva-superficie-comercial-es.html>
- Modaes. (10 de agosto de 2018). *Modaes*. Obtenido de Mango reduce sus pérdidas un 45% en 2017 pese a mantener sus ventas a la baja: <https://www.modaes.com/empresa/mango-reduce-sus-perdidas-un-45-en-2017-pese-a-mantener-sus-ventas-a-la-baja-es.html>
- Modaes. (20 de diciembre de 2018). *Modaes*. Obtenido de Mango refinancia su deuda de 500 millones con las principales entidades bancarias:

- <https://www.modaes.com/empresa/mango-refinancia-su-deuda-de-500-millones-con-las-principales-entidades-bancarias-es.html>
- Modaes. (04 de febrero de 2019). *Modaes*. Obtenido de Mango, más ‘techie’: lanza el reconocimiento de imagen en su ‘app’: <https://www.modaes.com/back-stage/mango-mas-techie-lanza-el-reconocimiento-de-imagen-en-su-app-es.html>
- Molina, L. (01 de agosto de 2018). *Modaes*. Obtenido de La industria española de la moda supera las 20.000 empresas por primera vez desde 2011: <https://www.modaes.es/entorno/la-industria-espanola-de-la-moda-supera-las-20000-empresas-por-primera-vez-desde-2011.html>
- Ortiz, J. A. (2013). *Mango: ¿un caso de glocalización? Análisis de su estrategia y política de marketing-mix internacional*. Obtenido de Portal de Revistas Universidad Nacional: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40496/42334>
- Pareja, C. (06 de septiembre de 2016). *Mango renueva su imagen con un nuevo concepto de tienda y prepara 60 aperturas hasta final de año*. Obtenido de Moda España: <https://www.modaes.es/empresa/mango-lanza-nueva-imagen-en-mallorca-con-la-que-abrira-hasta-setenta-tiendas-hasta-fin-de-2016.html>
- Ponce, J. M. (10 de abril de 2016). *Marketing & Servicios*. Obtenido de Mnago cambia de estrategia de negocio: <http://marketingyservicios.com/mango-cambia-de-estrategia-de-negocio/>
- Pozzi, S. (23 de noviembre de 2016). *El País*. Obtenido de El dólar toca frente al euro su nivel máximo en 14 años: https://elpais.com/economia/2016/11/23/actualidad/1479922223_479584.html
- Revista digital Vallés. (15 de Diciembre de 2017). *Mango vende a un inversor sus instalaciones de Palau-Solità, igual que ya hizo con las de Lliçà d’Amunt*. Obtenido de Revista digital Vallés: <http://revistadelvalles.es/2017/12/15/mango-vende-a-un-inversor-sus-instalaciones-de-palau-solita-igual-que-ya-hizo-con-las-de-llica-damunt/>
- Revista digital Vallés. (01 de marzo de 2019). *Mango deja su centro logístico de Parets y lo vende por 25 millones*. Obtenido de Revista digital Vallés: <http://revistadelvalles.es/2019/03/01/mango-deja-su-centro-logistico-de-parets-y-lo-vende-por-25-millones/>
- Revsita Cadena de suministro. (18 de febrero de 2015). *El nuevo centro logístico de Mango en Barcelona estará operativo en enero de 2016*. Obtenido de Cadena de Suministro: <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-nuevo-centro-logistico-de-mango-en-barcelona-estara-operativo-en-enero-de-2016/>
- Riaño, P. (30 de octubre de 2013). *Mango refuerza su negocio online con cuatro plataformas logísticas exclusivas para la Red*. Obtenido de Moda.es : <https://www.modaes.com/empresa/mango-refuerza-su-negocio-online-con-cuatro-plataformas-logisticas-exclusivas-para-la-red.html>
- Riaño, P. (24 de diciembre de 2013). *Modaes Latinoamérica*. Obtenido de 2013, doce meses para darle la vuelta a Mango: <https://www.modaes.es/empresa/2013-doce-meses-para-darle-la-vuelta-a-mango.html>

- Riaño, P. (10 de diciembre de 2015). *Modaes IA*. Obtenido de Mango vuelve a transformar su modelo para crecer un 28% en dos años y superar los 2.500 millones en 2016:
<https://www.modaes.es/empresa/mango-vuelve-a-darse-la-vuelta-para-crecer-un-28-en-dos-anos-y-superar-los-2500-millones-en-2016.html>
- Riaño, P. (30 de mayo de 2016). *Modaes Latinoamérica*. Obtenido de Mango, radiografía de una década: tres veces más grande pero ocho menos rentable en pleno cambio de piel.:
<https://www.modaes.com/empresa/mango-radiografia-de-una-decada-tres-veces-mas-grande-pero-ocho-menos-rentable-en-pleno-cambio-de-piel-es.html>
- Salvatierra, J. (22 de junio de 2018). *La jefa de venta 'online' de Mango: "En las tiendas han de pasar cosas, no pueden seguir igual otros 100 años"*. Obtenido de El País:
https://elpais.com/economia/2018/06/22/actualidad/1529664276_924166.html
- Skinner, B. F. (1986). En B. F. Skinner, *Más allá de la libertad y la dignidad* (pág. 69). Barcelona.
- Skinner, B. F. (1986). Más allá de la libertad y la dignidad. En B. F. Skinner, *Más allá de la libertad y la dignidad* (pág. 49). Barcelona: Martinez Roca.
- Tovar, M. (Mayo de 2011). La crisis económica y sus consecuencias sociales. (M. Hernández, Entrevistador)
- Villacres, P. (23 de mayo de 2018). *INDITEX · ZARA · Organización, estrategias, estructura y cultura*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=-NbcKjiazF0>