



# Isak Andic

## CONVERSA CON MARCEL PLANELLAS SOBRE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE MANGO



TIEMPO DE LECTURA:  
6'

El encuentro con Isak Andic tiene lugar en el nuevo Hangar del Diseño de Mango, un espacio moderno y diáfano, donde se encuentran los diseñadores que preparan las próximas colecciones, rodeados de obras de arte moderno. A pesar de que Andic no concede entrevistas,

ha accedido a mantener esta conversación sobre la estrategia de Mango pero sin fotografías. El ambiente es informal y se impone el tuteo.

El hecho de que Mango siempre se haya mantenido fiel a su concepto inicial de vestir a la mujer “urbana y moderna” sin diversificarse resulta ser un buen punto de partida para iniciar la conversación. Al respecto, Isak Andic comenta que “no haber diversificado no quiere decir que seamos rígidos. En la vida hay que tener muy claro el concepto y que las fórmulas que inventas no necesariamente aguantarán toda la vida, sino que hay una evolución constante”. Es por este motivo que Mango ha apostado

por la mujer joven y atrevida, y siempre se ha mantenido bajo este paraguas, “aunque nos hemos ido adaptando”, matiza. Por ejemplo, muchas de sus clientas actuales tienen 35 años y no 18, como en un principio. Pero no es sólo el target que evoluciona, sino que también han cambiado otros aspectos del concepto como la moda, la distribución, el interiorismo o la manera de transmitir su imagen de marca. Esta política, sin embargo, difiere respecto de la mantenida por parte de los competidores de Mango, que sí han entrado en el segmento de ropa para hombre o niño. “Por ahora no lo hemos hecho, pero lo que sí es cierto es que el concepto que teníamos en 1985 se ha ido afinando y adap-



# “Lo importante es tener claro el concepto, pero las fórmulas tienen que evolucionar”

EL FUNDADOR Y PRESIDENTE EJECUTIVO DE MANGO, ISAK ANDIC, REFLEXIONA CON EL SECRETARIO GENERAL DE ESADE, MARCEL PLANELLAS (PMD 87), SOBRE LAS CLAVES DE LA EXPANSIÓN DE UNA DE LAS FIRMAS ESPAÑOLAS DE REFERENCIA EN EL MUNDO DE LA MODA INTERNACIONAL.

tando a las circunstancias de cada momento. En este sentido, mi mensaje sería: lo importante es tener el concepto muy claro sin que esto signifique morir del propio éxito que tuviste en el pasado”. Una idea clave a partir de la cual el presidente ejecutivo de Mango matiza que en ningún caso hacer hombre o niño querría decir “que estés fallando a tu idea inicial, sino que bajo un mismo paraguas todas las opciones son válidas”. Una afirmación que podría traer novedades de cara a los próximos meses ya que, como apunta Andic, “hasta ahora creíamos que abriendo 250 tiendas al año no nos hacía falta abarcar estos ámbitos, pero tendremos una sorpresa en breve”.

De hecho, posteriormente a nuestra conversación, Andic hizo público que Mango pondrá en el mercado la próxima primavera su primera colección de ropa masculina.

## MÁS TIENDAS Y MÁS RENTABLES

Precisamente, este avance de lo que serán los próximos meses en el seno de Mango nos lleva a abordar el impresionante ritmo de

crecimiento de la empresa, que la ha llevado a tener actualmente más de 1.015 tiendas, en 90 países del mundo. A pesar de que uno de los retos principales es llegar a tener 3.000 tiendas, Andic apunta también que “nuestro objetivo sería para los próximos cuatro años duplicar nuestro *turnover*”. Pero, ¿cómo conseguirlo? No sólo a partir del crecimiento de los puntos de venta, sino también “incrementando las ventas en los mismos metros cuadrados, lo que ya conseguimos en torno a un 10% en el pasado otoño-invierno”. Una estrategia acompañada también de un incremento, entre un 30% y un 40%, del número de aperturas, que actualmente se sitúan alrededor de las 150 al año con el objetivo de llegar a las 200 para conseguir el citado aumento de ventas. “Queremos que nuestras tiendas sean mucho más rentables para que los franquiciados que están invirtiendo en nosotros quieran abrir muchas más”, concluye Andic.

## FRANQUICIAS CON EL DEPÓSITO LLENO

En nuestra conversación sobre la estrategia de Mango no se

podía obviar un factor clave en la empresa como es su sistema de depósito para gestionar los stocks de los franquiciados, del que esta empresa fue la impulsora y que posteriormente ha sido

## “Nuestro objetivo sería duplicar el ‘turnover’ de Mango en los próximos cuatro años”

adoptado por otras franquicias. “Creíamos que el franquiciado cuando abría una tienda, si no era muy profesional, podía tener problemas de gestión, o que cuando llegaban las rebajas a final de temporada no supiesen aprovecharlas para vaciar sus almacenes para poder recibir adecuadamente la nueva mercancía e incluso que en algunos casos había poca valentía a la hora de comprar más género”. A partir de este diagnóstico de la situación, empezamos a desgranar las claves de este sistema de depósito, mediante el cual Mango envía la mercancía y el franquiciado paga por prenda vendida, con lo que se consigue que desde el principio hasta el final de temporada no les falte nada y permite también a la empresa poder controlar

el género al mismo tiempo que los franquiciados obtienen más ventas y un mayor beneficio. Un cambio de mentalidad con el que, comenta Andic, “casi duplicamos las ventas de las franquicias”. Mango también se distingue por su inversión en logística, contando con centros de distribución automatizados no sólo a nivel nacional en Palau de Plegamans, sino también en New Jersey, Hong Kong y Singapur. Una infraestructura que, como explica Andic, se ampliará con la apertura de un nuevo centro de distribución en Parets del Vallès, diseñado por Siemens con la última tecnología y que actualmente está considerado como uno de los mejores del mundo. Lo que más le sorprendió a Isak Andic la última vez que lo visitó fue que “no se oye ni un ruido cuando se encuentra en pleno funcionamiento”. Disponer de estos centros de distribución en diversas partes del mundo resulta básico para poder alimentar el crecimiento y para poder triplicar el número de puntos de venta de Mango, que supone uno de los principales objetivos de cara a los próximos años.

### EL TALENTO ES CLAVE

Más allá de la gestión de stocks, otra de las claves pasa por la utilización de sistemas de información propios de trazabilidad para saber en cada momento dónde

está el producto. Unos sistemas fruto de un equipo de 250 informáticos que, como si de una pequeña empresa se tratara, se dedica a hacer los propios programas de Mango. Un punto a partir del cual centramos nuestra conversación en el equipo humano de la compañía. Y es que según su fundador y presidente ejecutivo, “parece que nosotros sólo nos dediquemos a vender trapos, pero no es así, porque detrás hay mucha otra gente”. Por ejemplo: una agencia de viajes, un bufete de abogados, un equipo de 70 arquitectos para los nuevos proyectos de tiendas que tenemos cada año, más las 60 o 70 que se tienen que renovar anualmente. Hasta la publicidad la diseñan y la producen internamente. En total, aproximadamente 7.000 trabajadores directos de Mango que, unidos a las franquicias y al resto de personal, alcanzan la cifra de los 22.000. Estos datos reflejan también que los recursos humanos son un factor clave para Mango. Así lo explica Isak Andic, señalando que “si esta empresa está donde está es por su gente. Por este motivo estamos en contacto con las mejores escuelas del mundo como ESADE, y también –para poder encontrar y fichar a los mejores talentos– hemos creado un premio para jóvenes diseñadores que es el

más importante del mundo”. Una afirmación que le lleva a concluir: “Tengo claro que el problema hoy en día son los recursos humanos porque, aunque el nivel actual es bastante mejor que hace unos años, aún está lejos del que nos gustaría”.

### ‘NO SALDREMOS A BOLSA’

A nivel de modelo de negocio, el crecimiento de Mango ha sido constante a lo largo de estos más de 20 años y con una estrategia muy diferenciada respecto a la de sus competidores. La clave de este crecimiento, explica Andic, radica en “encontrar un modelo de negocio que funcione”. Recuerda que cuando empezaba visitó la fábrica de uno de los más importantes empresarios textiles de la época y su ilusión era enseñarle los talleres y las máquinas. En cambio, casi no le daba importancia a los vendedores, que los tenía en unos pequeños despachos. “Hoy en día lo importante no es la fabricación, sino la capacidad de desarrollar un concepto y saberlo comercializar”.

A partir de esta reflexión, Andic concluye: “Yo tengo una obsesión que es Mango y, si veo alguna idea que puede ser buena para nosotros, la aplico. En los inicios pensé en contar con una persona en cada país para abrir nuevas franquicias, a

partir de incentivos muy altos para cada nuevo franquiciado que consiguiera, y estos franquiciados son las personas que trabajan con nosotros para conseguir más clientes”.

Dedicamos la recta final de la conversación a hablar sobre la posible salida a bolsa de Mango, un tema sobre el que se ha escrito mucho. Sin embargo, Andic lo descarta de momento argumentando que “hay empresas que salen a bolsa para buscar financiación, o para buscar socios para su crecimiento pero, como nosotros crecemos a través de franquicias y ya disponemos de fondos propios suficientes para financiar el crecimiento, sinceramente no encuentro motivos para que Mango salga a bolsa. Por tanto, mientras siga esta situación y me dejen seguir mandando aquí, no saldremos a bolsa”.

#### PARA SABER MÁS:

#### FLASH TEXTIL ESADE GUÍAME!

<http://www.esade.es/guiame/flash/sectoriales/textil/>

#### CASOS

Franch, J. (2006). *Mango: The US market*. ESADE Business School

Hugas, J.; Giménez, C. (2007). *Mango: Una logística sostenible*. ESADE Business School



**Marcel Planellas (PMD 87)**  
[marcel.planellas@esade.edu](mailto:marcel.planellas@esade.edu)  
 Secretario General de ESADE, ha sido presidente del Claustro del profesorado y profesor del departamento de Política de Empresa a lo largo de veinte años, del que ha estado Director en dos ocasiones. Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (UAB) y licenciado en Historia Moderna (UB). Investigador principal del grupo de investigación en Iniciativa Emprendedora de ESADE-Universitat Ramon Llull. Es también consejero independiente en diversos consejos de administración.



## Isak Andic

Isak Andic, nacido en Estambul, a los dieciséis años se mudó con su familia a Barcelona y, mientras cursaba sus estudios, empezó a vender camisetas a sus amigos y posteriormente en puestos de venta en galerías comerciales. En 1984, junto con su hermana Nahman, funda Mango y abre la primera tienda en el paseo de Gràcia de Barcelona. Veintitantos años después, Mango es una empresa presente en 90 países, con una facturación de cerca 1.300 millones de euros. Andic es uno de los principales accionistas y miembro del consejo de administración del Banco Sabadell y de la constructora Habitat.