



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Análisis de la Estrategia de Internacionalización:
Estudio de MANGO MNG HOLDING, SLU
(GRUPO MANGO)**

Presentado por Raquel Martínez Martínez

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 27 de agosto de 2013



ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
---------------------------	----------

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A NIVEL CORPORATIVO

1.1. Aproximación al concepto de estrategia empresarial.....	17
1.2. La estrategia a nivel corporativo	20
1.2.1. Estrategia orientada al crecimiento.....	23
1.2.1.1. Crecimiento por diversificación	24
1.2.1.2. Crecimiento por expansión	25
1.2.1.2.1. Crecimiento por desarrollo de mercado	25
1.3. ¿Qué es la estrategia de internacionalización?	27
1.3.1. Definición de estrategia de internacionalización	27
1.3.2. Razones por las que una empresa decide internacionalizarse	28
1.3.3. Riesgos que entraña la internacionalización	29

CAPÍTULO 2

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA

2.1. Evaluar el Potencial de Internacionalización de la empresa.....	33
2.2. Planificar la Internacionalización.....	35
2.2.1. ¿Dónde estamos?	35
2.2.2. ¿A dónde queremos llegar?.....	35
2.2.3. ¿Cómo vamos a llegar?.....	36
2.2.4. ¿Implantación?	37
2.3. Investigar y seleccionar mercados exteriores	38
2.3.1. Características del país de destino	38
2.3.2. Dificultad para operar en el mercado extranjero	39
2.4. Estrategias de entrada en mercados exteriores	41
2.4.1. Exportación	41
2.4.2. Cooperación empresarial.....	42
2.4.3. Inversión Directa.....	43

PARTE SEGUNDA: ESTUDIO DEL GRUPO MANGO

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EMPRESA MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)

3.1. Presentación del Grupo.....	51
3.1.1. Historia y comienzos del Grupo MANGO.....	51
3.1.2. Misión, visión, valores.....	52
3.1.3. La creación de MANGO.....	53
3.2. Cadenas Comerciales del Grupo	54
3.3. Modelo de negocio	56
3.3.1. Claves del éxito	56
3.3.2. Variables que componen el Retailing Mix en el modelo de negocio de MANGO.....	58
3.4. Recursos del Grupo.....	61
3.4.1. Recursos físicos	61
3.4.2. Recursos financieros	61
3.4.3. Recursos intangibles	61
3.4.4. Recursos humanos.....	62
3.5. Principales competidores	63
3.6. Expansión del Grupo en España	64

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)

4.1. Política de la cadena a nivel internacional.....	67
4.1.1. Política de Producción.....	69
4.1.2. Política de Compras	69
4.1.3. Política Comercial.....	70
4.2. La tienda.....	74
4.2.1. Gestión de una tienda MANGO	74
4.2.2. Localización, escaparatismo, diseño interior.....	76
4.3. Claves del éxito a nivel internacional.....	77

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXO I	
Evolución del Grupo MANGO	93
ANEXO II	
Grupos de Interés	95
ANEXO III	
Estructura Organizativa del Grupo MANGO.....	97
ANEXO IV	
Etapas en la estrategia de Internacionalización de MANGO	99

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A NIVEL CORPORATIVO

Figura 1.1. Proceso de planeamiento estratégico	18
Figura 1.2. Estrategias corporativas direccionales	22
Figura 1.3. Tipos de crecimiento	23
Figura 1.4. Estrategia de diversificación.....	24
Figura 1.5. Estrategias de expansión	25
Figura 1.6. Resumen.....	26

CAPÍTULO 2

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA

Figura 2.1. Fuerzas que influyen en la rentabilidad del mercado.....	34
Figura 2.2. Primeras decisiones del proceso de internacionalización	37
Figura 2.3. Formas de entrada para la expansión internacional	45
Tabla 2.1. Matriz D.A.F.O.	34
Tabla 2.2. Análisis comparativo de las estrategias de entrada	45

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EMPRESA MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)

Gráfico 3.1. Perfil del equipo humano de MANGO: Detalle por sexo	62
Tabla 3.1. Perfil del equipo humano de MANGO: Detalle por sexo.....	62
Tabla 3.2. MANGO y sus competidores.....	63

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)

Gráfico 4.1. Cifra de negocio de las tiendas de la cadena MANGO	72
Gráfico 4.2. Ventas por áreas geográficas	73
Gráfico 4.3. Evolución de las tiendas de la cadena MANGO.....	75
Tabla 4.1. Países en los que opera MANGO	68
Tabla 4.2. Ventas por áreas geográficas	73
Tabla 4.3. Puntos de venta propios y franquiciados	76

INTRODUCCIÓN

Según la presente etapa de crisis económica en la que España se encuentra actualmente, y la situación que presenta dentro de una tesorización de cambios estructurales, la opción de internacionalización es fundamental para que la actividad empresarial española se recupere.

La imposición de este tipo de estrategias se podría considerar de “obligado” cumplimiento, ya que la salida al mercado exterior permitirá un mayor crecimiento y evolución de la empresa.

Por otra parte, la expansión de empresas hacia el exterior es crucial debido a que en base a la gran acumulación de deuda externa bruta que presenta la economía española y su posición inversora internacional negativa, requiere un gran reto por parte de estas empresas españolas el favorecer el comportamiento competitivo a nivel nacional.

Pero a pesar de todo esto, se puede expresar con gran satisfacción que en España ya existen grandes compañías que lideran los mercados exteriores, siendo a su vez, “la fuente” del proceso de saneamiento de la economía.

La internacionalización es uno de los pilares en los que la industria textil española basa su estrategia para hacer frente al bajo consumo interno que anula su crecimiento.

Uno de los mayores riesgos que asume la empresa española es la de depender de un único mercado, por ello, la internacionalización va a permitir diversificar dicho riesgo. Para medianas y pequeñas empresas, el mercado nacional es insuficiente para su crecimiento. “Exportar o morir” es una expresión común en diversas publicaciones que muestran, como ejemplo a seguir, al comercio internacional. El descenso de las ventas originado por la desaceleración del mercado nacional, es paliado por la internacionalización.

A parte de la dificultad que supone para las empresas un óptimo funcionamiento en el mercado nacional, acceder a mercados internacionales supone un mayor desafío debido a su proceso lento y costoso. Por ello, las empresas con iniciativas expansivas estarán abocadas al fracaso siempre que existan barreras financieras no superables por la empresa.

Por otra parte, los procesos de venta no pueden ser coordinados por la empresa directamente y, en ocasiones, la elección de distribuidores se traduce en una tarea casi imposible por las diferencias de idioma, de moneda y de cultura, arriesgándose a que el producto no llegue a su destino.

Las empresas muchas veces se plantean “¿y todo esto para qué?” ya que una vez que el producto llega al consumidor final, diversas empresas competidoras autóctonas o externas, ofrecen productos claramente diferenciados y de mayor calidad, a diferentes precios y ventajosas características que pueden triunfar mejor con los clientes potenciales. Para esta barrera, sólo se ha de esperar a que su producto sea el preferido por los consumidores.

Por otro lado, desde las entidades públicas, se han creado diversos organismos para incentivar esta actividad, aprovisionando de fondos a pequeñas empresas, con el objetivo de poner en funcionamiento dicha actividad.

La exportación, no es el único concepto a destacar cuando una empresa opta por salir a los mercados, sino que, como explicó David Ricardo en el siglo XIX, los países se lucran de las importaciones adquiriendo productos más baratos y especializándose en las áreas donde ser competitivos es un rasgo connatural.

Ante esta evidencia, es de atractiva justificación tener en cuenta que, con la situación de reestructuración que sufre España en este momento, en cuanto a materia económica interna se refiere, empresas españolas con gran volumen de negocio como MANGO, hacen de la internacionalización su iniciativa de crecimiento masivo.

Esta práctica es muy ventajosa y beneficiosa para la reestructuración económica actual. Por ello se analizará la estrategia de internacionalización ejemplificándolo con el caso de MANGO.

Esta empresa es una multinacional orientada principalmente al colectivo femenino y se estima como una de las empresas de mayor envergadura y mayor éxito en materia de acceso, posicionamiento y exportación en mercados exteriores. Así mismo, llega a conseguir que sus productos destaquen por su gran atractivo en el nicho de mercado al que se dirige, fortaleciendo e introduciendo por tanto su marca más allá de sus fronteras.

Bajo este contexto, el objetivo genérico del presente estudio, es demostrar que la empresa MANGO, a pesar de no disponer de un gran conocimiento y experiencia inicial en los mercados exteriores en los que ha decidido operar, ha optado por la estrategia de internacionalización. Debido a esa falta de conocimiento, el proceso ha sido gradual, y ha ido aumentando paulatinamente su capacidad exportadora abriendo sus horizontes a distintos mercados.

De la misma manera, su gran desarrollo comercial ha motivado la realización de grandes inversiones y, por tanto, la obtención de inmensos beneficios al expandirse geográficamente. El acceder a más y diferentes consumidores, aumentar las ventas, enriquecerse a nivel cultural, introducir productos exitosamente que a nivel nacional no disponían de aceptación, etcétera, es el proyecto por el que MANGO ha apostado y seguirá apostando.

Tomando como referente lo anterior, la metodología seguida para la elaboración del trabajo, es un estudio, el cual cuenta con un soporte teórico obtenido de fuentes secundarias, en el que se fundamenta el análisis de la estrategia de internacionalización del grupo MANGO.

Con la finalidad de conseguir el objetivo, la investigación se estructura en cuatro capítulos, a los que precede esta introducción.

La primera parte del trabajo recoge el marco conceptual y teórico del estudio, el cual lo hemos desglosado en dos capítulos: capítulo I y II.

En el **capítulo I** se ofrece una visión general y global del concepto “estrategia” como núcleo, en torno al cual gira la actividad empresarial. Se realizará una síntesis a nivel corporativo considerándose las distintas modalidades de estrategia por la que puede optar una empresa para su desarrollo. Por ello, también se ha pretendido no dejar pasar desapercibidas las diferentes formas de crecimiento siendo, por excelencia, el crecimiento por desarrollo de mercado en el que se centra este trabajo.

También se realiza una primera toma de contacto con el concepto de internacionalización, y una justificación de las razones por las cuáles las empresas llevan a cabo esta práctica, a pesar de los riesgos que ello entraña.

El **capítulo II** profundiza sobre la autoevaluación que llevan a cabo las empresas, examinándose de “dentro hacia afuera”, mediante cuestiones a cerca de su posicionamiento inicial, el objetivo a conseguir y el método para ello, teniendo en cuenta a su vez las características del mercado objetivo, y la variedad de estrategias para la consecución.

Una vez claros los conceptos básicos-teóricos, la segunda parte se fundamenta en el análisis y estudio del Grupo MANGO con los capítulos III y IV.

El **capítulo III** parte de una argumentación a cerca del contexto histórico y socioeconómico en el que comenzó a desenvolverse el grupo, los recursos de los que disponía y cómo progresivamente ha ido desarrollando su modelo de negocio a pesar del reto a enfrentarse a fuertes y arraigados competidores. Todo esto engloba también la forma sólida que ha ido tomando a lo largo del tiempo en el ámbito geográfico español.

Una vez presentada su implantación a nivel nacional, en el **capítulo IV** se quiere demostrar como su evolución a nivel internacional ha adquirido una gran importancia, fundamentada en la política de la empresa y en sus principales características. Así mismo, no nos olvidamos de la importancia que MANGO concede a la “tienda” como esencia del negocio, puesto que está cimentada en el diseño de la misma, en su modelo de gestión de negocio, y en su localización geográfica como máxima expresión de la empresa en materia de identidad.

Finalmente, se dedica una exposición a las conclusiones obtenidas de todo el trabajo realizado y la bibliografía utilizada para poder elaborar lo que posteriormente se presenta.

El presente trabajo, no hubiera sido posible llevarlo a cabo sin la generosa atención y dedicación de la persona que lo ha dirigido, Marta Martínez García, implicándose activamente en esta investigación. De la misma forma, a los miembros del Tribunal por su evaluación.

PARTE PRIMERA

Marco Conceptual

CAPÍTULO 1

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A NIVEL CORPORATIVO

1.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia empresarial es posiblemente el factor más importante a tener en cuenta a la hora de escoger una empresa en la que invertir nuestros ahorros. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo.

Una de las primeras preguntas que deben plantearse los empresarios a la hora de crear un negocio es: ¿hacia dónde queremos ir? Con ello, se tratará de identificar y definir la misión de la empresa.

La mayoría de las empresas españolas no duran más de cinco años y precisamente, las causas de esos fracasos, pueden ser la falta de claridad a la hora de establecer esa misión. Otras empresas, por el contrario, logran superar los obstáculos y sobreviven porque tienen un propósito claro, se mantienen fieles a él o se adaptan en función de las variaciones que se producen en el entorno.

En definitiva, para conseguir las metas propuestas y mantener una posición más competitiva en el mercado, las empresas deberán estar continuamente tomando decisiones estratégicas.

Por tanto, la estrategia es un patrón de comportamiento que la empresa hace suyo por un período de tiempo determinado con el objetivo de enfrentarse al resto de empresas que operan en el mismo mercado. La estrategia pretende conseguir una ventaja competitiva sostenida para la empresa que le permita obtener mejores rendimientos que sus competidores.

Consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. No es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de éstas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados, sus competidores así como de los recursos propios de la empresa. Requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable en los mismos.

Las acciones que se llevarán a cabo, no consisten únicamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo, sino que también consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

La estrategia sirve para: Atraer y agradar a los clientes; fortalecer una posición de mercado; conducir operaciones; competir con éxito; alcanzar los objetivos organizacionales.

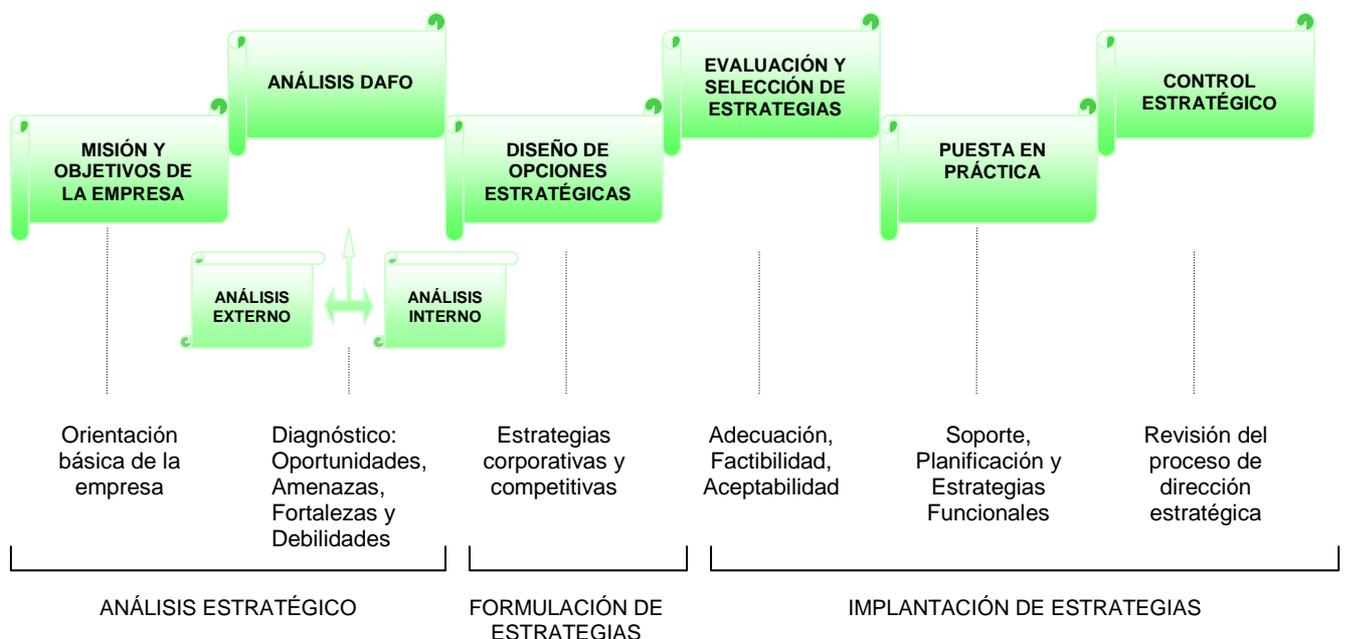
La actitud estratégica implica que la empresa planea sus próximas acciones y dispone y orienta sus recursos hacia la consecución de sus objetivos, entendiendo en todo momento que el entorno es cambiante y que es necesario adaptarse a los cambios continuamente. Es la llamada gestión del cambio. Por ello, el diseño de la estrategia no es un cuestión puntual sino que debe considerar el factor tiempo (cambia con el paso de los años) y el entorno (cambia cuando cambian las circunstancias en las que opera).

El proceso de creación de la estrategia se debe completar a través de una secuencia de diferentes etapas que las podemos resumir en:

- Se parte de la misión y objetivos de la empresa, pues estos son los que deben cumplirse si la estrategia tiene éxito.
- ¿Dónde estamos? Diagnóstico inicial de la situación: análisis estratégico (interno y externo).
- ¿Por dónde queremos ir? Se analizan las estrategias competitivas posibles y se procede a su evaluación y selección de la más adecuada.
- ¿Cómo se ponen en práctica? Se diseñan planes parciales que recogen objetivos, presupuestos (medios) y responsabilidades.
- ¿En qué punto estamos? En qué medida se ejecutan los planes y se consiguen los objetivos y metas (control de la estrategia).



Figura 1.1.
PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia

Existen diversos niveles de estrategia en la que podrán apoyarse las empresas en función de sus intereses u objetivos futuros. Así emprenderán una serie de acciones, defensivas, ofensivas o neutras, para crear una posición, mantenerse o enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas del sector.

Un punto interesante de *conexión entre las ideas de la dirección estratégica y la internacionalización* se encuentra en los tres niveles tradicionales de la estrategia empresarial (Hofer y Schendel, 1978): *corporativo* (decisión sobre dónde va a competir la empresa), de negocio (decisión sobre cómo competir) y funcional (decisión sobre cómo maximizar la productividad de los recursos dentro de cada área funcional).

Estrategia Corporativa

Es la estrategia de nivel más alto. La estrategia corporativa desempeña un papel decisivo en las grandes empresas de cualquier país, decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar.

Trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. Esta estrategia constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados. (Navas y Guerras, 1998)

Estrategia de Negocio

Trata de definir un plan de actuación directiva para un solo negocio, o lo que es lo mismo, para las unidades estratégicas de la empresa. Es la estrategia específica para cada negocio, define la manera que competirá un negocio en lo particular, cómo se va a manejar y qué tipo de productos va a desarrollar la empresa.

Una estrategia de negocios puede planificarse para diversas áreas de la empresa, como por ejemplo, área comercial, financiera, de recursos humanos y operaciones.

Estrategia Funcional

Son las estrategias propias a las áreas funcionales, son efectuadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general. Trata de definir cómo utilizar mejor los recursos y competencias dentro de cada área funcional. Se desarrolla para cada área estratégica de la empresa.

Dado que el presente trabajo estudia la estrategia de internacionalización y debido a que consiste en una estrategia a nivel corporativo en la modalidad de crecimiento por desarrollo de mercado, en el siguiente apartado nos centraremos en estudiar la estrategia corporativa.

1.2. LA ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de la misma.

Conceptos tales como la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar, se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia. En esencia, la estrategia corporativa da respuesta a las preguntas: ¿en qué negocios debemos estar? y ¿Cómo vamos a gestionarlos?

Antes de llevar a cabo una estrategia corporativa, la empresa debe plantearse: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo llegar hasta allí? Para contestar a estas preguntas se valorará los objetivos y recursos de los que dispone la empresa:

- Qué productos y servicios ofrecer; Qué demandas del mercado satisfacer; A qué segmento de clientes atender; Qué tecnología utilizar (o desarrollar); Qué método de ventas utilizar; Qué forma de distribución utilizar; Qué área geográfica atacar.

La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la corporación en general:

- La orientación general de la empresa: orientación hacia el crecimiento, estabilidad, reducción (**estrategia direccional**).
- Las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio (**estrategia de cartera**).
- La manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva las capacidades de las unidades de negocio (**estrategia de sombrilla**).

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande.

Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de "padre" organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocio "hijos". Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva que utiliza para obtener su propia ventaja competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como "familia".

Únicamente se estudiará la estrategia corporativa en relación con la **estrategia direccional** ya que, como se ha comentado anteriormente, el presente trabajo estudia la **estrategia de internacionalización** (estrategia orientada hacia el **crecimiento**).

Cada corporación debe decidir su estrategia direccional planteándose si:

1. ¿Debemos expandir, recortar o continuar nuestras operaciones sin cambios?
2. ¿Debemos concentrar nuestras actividades dentro de nuestra industria actual o diversificarnos hacia otras industrias?
3. Si deseamos crecer y expandirnos a nivel nacional y/o global, ¿debemos hacerlo por medio del desarrollo interno o a través de adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas externas?

La estrategia direccional de una corporación está integrada por tres orientaciones generales (con frecuencia denominadas estrategias magistrales):

- **Estrategia orientada al crecimiento:** expanden las actividades de la empresa.

Estas estrategias son útiles tanto para las corporaciones que operan en una sola industria con una línea de productos como para las que operan en muchas industrias con muchas líneas de productos.

- **Estrategia orientada a la estabilidad:** no realizan cambios en las actividades de la empresa.

Cuando la estrategia consiste en continuar con la misma línea de negocio, con la producción de los mismos bienes o con la prestación de los mismos servicios ofrecidos en los mismos segmentos de mercado en los que venía actuando y a los mismos clientes, es evidente que lo que se persigue con la estrategia es la estabilidad de la empresa. Por tanto, consiste en atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener participación y sostener resultados.

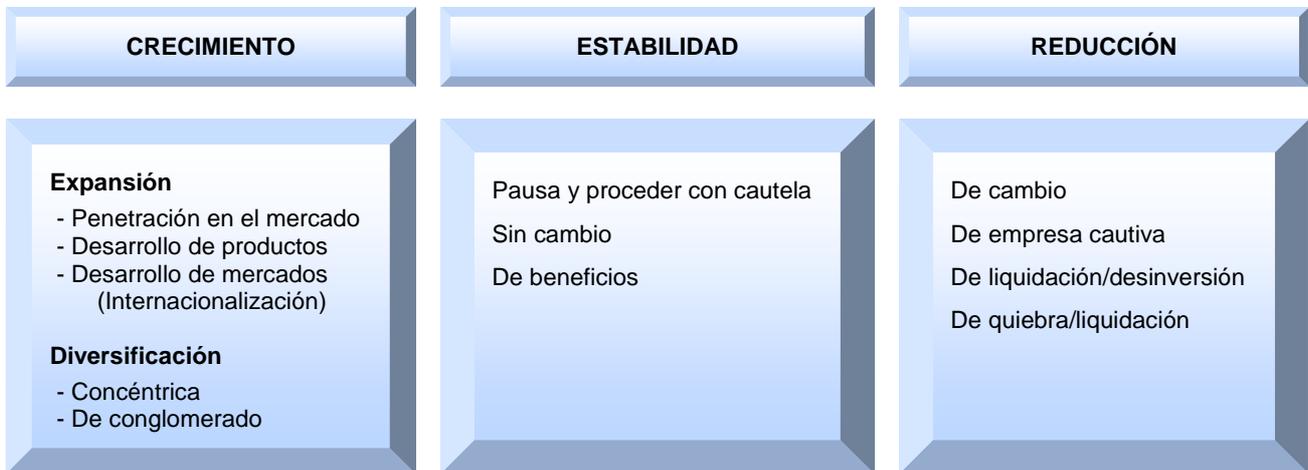
Algunas razones para usar este tipo de estrategia:

- La directiva no desea aceptar los riesgos de una modificación de su estrategia actual.
 - Los cambios en la estrategia requiere cambios en la localización de los recursos.
 - La organización se resiste a los cambios que puedan afectar a sus productos o servicios. (Trujillo, 2009).
- **Estrategia orientada a la reducción:** disminuyen el nivel de actividades de la empresa.

Es una estrategia utilizada frecuentemente durante recesiones económicas y períodos de tiempo, en que las organizaciones tienen pocos recursos financieros y no pueden asumir elevados costes de salarios y materias primas; así como un descenso de la demanda de sus productos ocasionado por bajas temporales o por recesiones más generalizadas; huelgas; problemas de la dirección;...



Figura 1.2.
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS DIRECCIONALES



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1. Estrategia orientada al crecimiento

Dado que el entorno es competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas que crecen. Si la empresa pretende mejorar su posición relativa, tendrá que aumentar su crecimiento para superar a sus competidores más cercanos.

Se trata de aumentar el nivel de actividad de la organización, para lo cual se pueden seguir diferentes líneas de actuación: incrementar la presencia en los mercados en los que ofrece sus productos, entrar en nuevos mercados, lanzar nuevos productos, etc.

Las estrategias de crecimiento son habituales en los sectores afectados por la llamada “globalización”, y son más una elección necesaria que una opción estratégica.

En la formulación de esta estrategia de desarrollo, la empresa debe tener en cuenta dos problemas básicos:

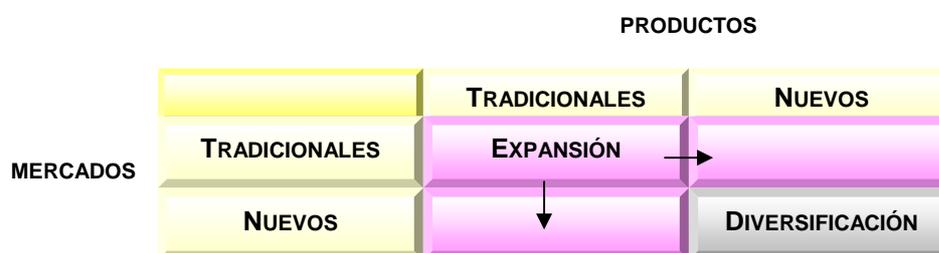
El primer problema se refiere a las direcciones del desarrollo estratégico y plantea si la empresa debe centrarse o especializarse en las *actividades que viene realizando* o si debe *diversificar sus actividades* hacia nuevos campos de actividad.

El segundo problema hace referencia a la forma, método o vía de desarrollo para conseguir los objetivos marcados en las direcciones de desarrollo elegidas. Es decir, el *crecimiento interno*, *crecimiento externo* y *acuerdos de cooperación*, *empresas conjuntas*, *licencias*, *franquicias*,... (Navas y Guerras, 1998).

Por todo esto, se identifican dos estrategias básicas de crecimiento: por **diversificación** y por **expansión**.



Figura 1.3.
TIPOS DE CRECIMIENTO



Fuente: Elaboración propia.

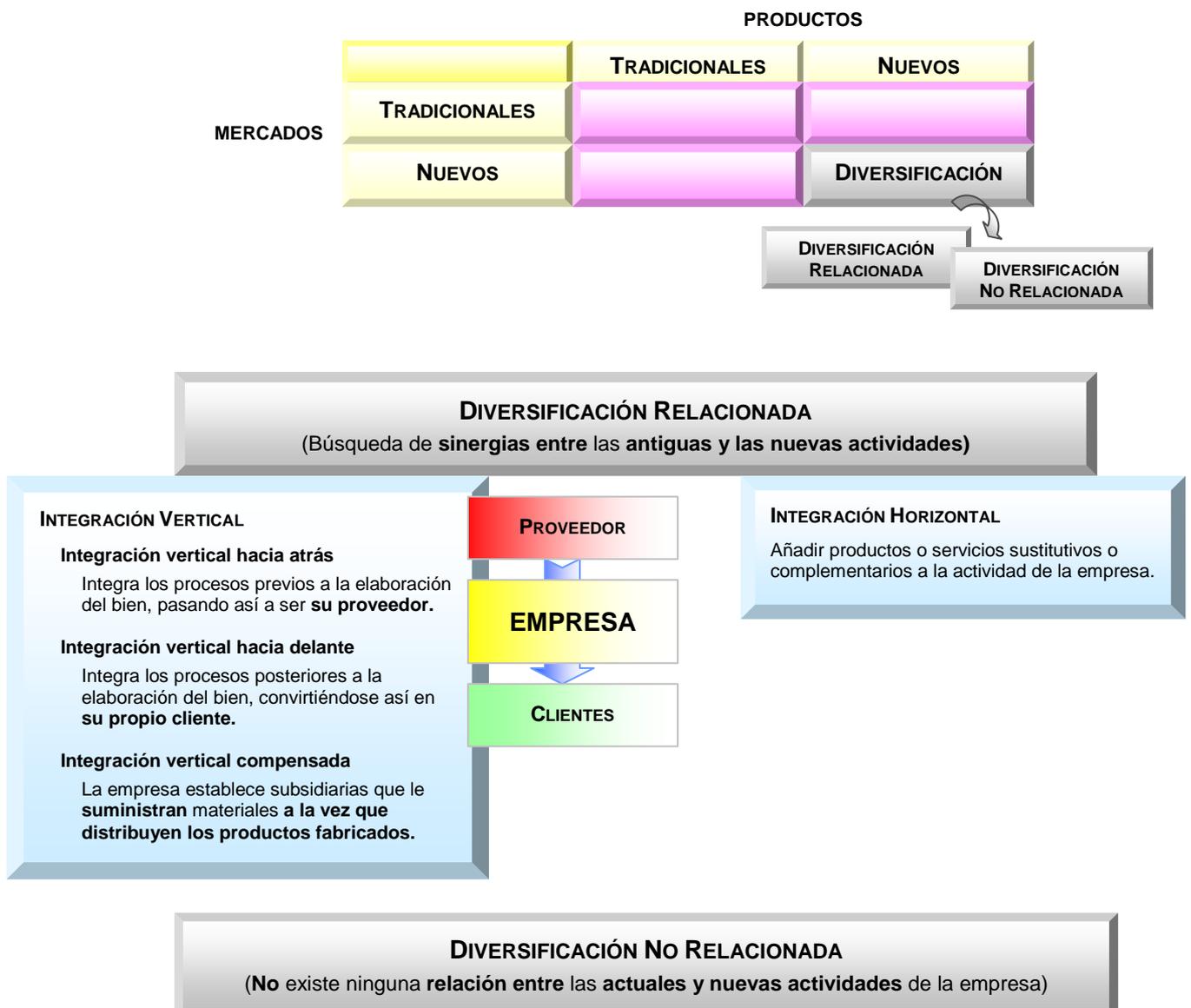
1.2.1.1. Crecimiento por diversificación

En una estrategia de diversificación pura la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es orientarse hacia los campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriesgadas y más complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros.



Figura 1.4.
ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1.2. Crecimiento por expansión

Las estrategias de expansión son aquellas que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa. Se basan en el crecimiento en una misma línea, manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la empresa.

Las estrategias de expansión se desarrollan utilizando los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que se emplean para la línea de productos inicial. (Navas y Guerras, 1998).

La estrategia de expansión presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados a desarrollar con los actualmente existentes. Las principales estrategias de expansión son: penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.



Figura 1.5.
ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Desde un punto de vista corporativo, la internacionalización supone una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa. Representaría la búsqueda de un nuevo mercado (extranjero) con el producto actual, por lo que puede considerarse como un desarrollo de mercados, tal y como se presenta en el **Gráfico 1.5**.

1.2.1.2.1. Crecimiento por desarrollo de mercado

A continuación nos centraremos únicamente en el *crecimiento por desarrollo de mercado* ya que se corresponde con la *estrategia de internacionalización*, objetivo de estudio del presente trabajo.

La empresa tratará de introducir sus productos y/o servicios tradicionales en nuevos mercados de otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. De esta forma, la organización aprovechará la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales.

La ventaja que se obtiene con esta manera de crecer es que ya se conoce la eficacia o no del producto y se tiene la experiencia en la venta del mismo, además de un grupo de clientes fieles que siempre pueden recomendar el producto y/o servicios que ofrece la empresa.

Para crecer a nuevos mercados, es imprescindible que el negocio ya venga funcionando como “sistema”. Para contratar a aquella gente que ayudará a atender los nuevos mercados, habrá sido de gran ayuda el contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguran la calidad y el éxito. Será beneficioso para capacitar al nuevo personal que se contrate y será útil para poner en marcha sucursales en otras ciudades que sean réplicas de la oficina actual. Teniendo ya el negocio funcionando como sistema, se puede incluso crear franquicias del producto.

Como podemos ver en el **Gráfico 1.6**, la *Internacionalización* consiste en una *estrategia corporativa direccional, orientada al crecimiento por expansión*. De las tres modalidades de expansión, se corresponde con el *crecimiento por desarrollo mercados de otras zonas geográficas*.

La internacionalización es una estrategia de crecimiento por desarrollo de mercado por expansión geográfica, ya que la empresa tendrá por objetivo la introducción de sus productos iniciales en otros mercados distintos al tradicional y en otros países diferentes del local.



Figura 1.6.
RESUMEN



Fuente: Elaboración propia.

1.3. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN?

La internacionalización ha pasado de ser una opción, a convertirse en una salida a la crisis que estamos padeciendo y a la falta de demanda interior. Las empresas que han dado el salto al exterior, señalan que los factores que más las han motivado para internacionalizarse ha sido la positiva evolución de la demanda externa, seguido por la competencia en calidad y el tipo de cambio.

El mercado mundial proporciona a las empresas muchas oportunidades para incrementar sus ganancias y rentabilidad. Además, en una economía intensiva en conocimiento como la de hoy en día, el potencial para crear ventajas apalancándose en el conocimiento de la empresa aumenta cuando se cruzan las fronteras nacionales para hacer negocios. De todas formas, al mismo tiempo, existen peligros y riesgos que las empresas deben evitar si quieren tener éxito. (Dess y Lumpkin, 2003).

1.3.1. Definición de estrategia de internacionalización

La internacionalización es un proceso que la empresa desarrolla a lo largo de los años y que comprende todos los negocios empresariales que puede realizar en mercados exteriores.

La exportación es el negocio internacional (NI) más habitual utilizado por las empresas para comenzar su internacionalización, pero no es el único. En determinadas ocasiones una empresa deberá realizar otros negocios diferentes de la exportación con objeto de comenzar o continuar su proceso de internacionalización. Por tanto, el concepto de internacionalización no se refiere a un tipo de negocio internacional concreto, como por ejemplo el de la exportación, sino al conjunto de todos ellos. (García, 2012).

La estrategia de internacionalización se ocupa de transferir los productos y las habilidades de la organización matriz a los mercados extranjeros. En consecuencia, se establecerán funciones de producción y marketing en mercados extranjeros, aunque con mínimas adaptaciones locales, y concentrará en el país de origen sus actividades de investigación y desarrollo. La matriz controla las políticas de marketing. Al mismo tiempo, al localizar diferentes fábricas en distintos países, se beneficiarán de las economías de escala.

La estrategia internacional es recomendable si la empresa cuenta con una ventaja clave de la que carecen los competidores locales, que impide la efectividad de las presiones para disminuir los costes. La única condición que deben cumplir es la satisfacción de las necesidades de los clientes nacionales.

Para llevar a cabo esta estrategia, se trata de *tener un conocimiento de los mercados en los que se pretende introducirse, de cómo se hacen negocios en otros países y cómo se puede originar la entrada en otras zonas.*

1.3.2. Razones por las que una empresa decide internacionalizarse.

La razón más evidente que incita a una empresa a internacionalizarse, es la búsqueda de nuevos mercados para sus productos y servicios, ya que la empresa tiene mucho éxito en lo que hace y quiere seguir creciendo para aumentar sus ingresos.

Además de esta razón principal, existen otros muchos *motivos* por los que ciertos negocios toman como opción la estrategia de la internacionalización (Esteban y otros, 2008):

- Repartir los riesgos económicos sobre un mayor número de mercados.
- Instalarse en mercados de menor intensidad competitiva que los domésticos.
- Acogerse a los incentivos del gobierno del país anfitrión para fomentar la inversión extranjera directa, tales como disminuir los impuestos, salvar aranceles,...
- Alcanzar mayores niveles de eficiencia repartiendo los gastos fijos (como la investigación y el desarrollo) entre un mayor volumen de producción, así como conseguir un mayor poder de negociación al aumentar el volumen de compras.
- Prolongar el ciclo de vida de un producto, aunque es aconsejable hacerlo en la etapa de madurez en el mercado doméstico, puede iniciarse en ese momento un nuevo ciclo en otro país.
- Crear economías de localización, mediante el establecimiento de actividades particulares de creación de valor en aquellos lugares donde puedan realizarse de manera más eficiente, por ejemplo, localizar fábricas en países con salarios bajos.
- Mejorar la reputación, al conseguir mayor poder de negociación entre acreedores, proveedores y distribuidores.
- Acceder a adelantos en la tecnología de los países anfitriones.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

Otras causas por las que una empresa decide comenzar su proceso de internacionalización pueden estar relacionadas con la *actividad que realiza la empresa*.

- **Se vuelve menos competitiva** en producto, en plazos de entrega o en precio. La empresa debe valorar la causa de la pérdida de competitividad y decidir si puede ser resuelta en los mercados exteriores, ya que para que una empresa pueda internacionalizarse debe ser competitiva en su mercado.
- **La empresa dispone de una capacidad ociosa**, es decir, produce menos unidades de las que sus equipos podrían fabricar provocando unos costes de producción excesivos que deben ser reducidos. La empresa debería incrementar sus ventas consiguiendo con ello un aumento de producción y una disminución de los costes.
- Si **sus clientes locales son empresas nacionales** internacionalizadas, la empresa debe seguirlos para no perderlos.

O motivos relacionados con que el mercado local esté saturado o aparezcan limitaciones en él.

- **La empresa desea crecer** pero su mercado local no lo permite porque está saturado, y el coste de incrementar sus ventas supera los posibles beneficios.
- **La entrada de nuevos competidores en su mercado local** hacen que la empresa necesite compensar las reducciones de su cuota de mercado.
- **Posibles cambios en la legislación de su país** que le impiden producir o vender como lo hacía hasta ese momento o desea diversificar los riesgos de posibles cambios al estar en un solo país. (García, 2012).

1.3.3. Riesgos que entraña la internacionalización.

Expandir negocios fuera de las fronteras nacionales, siempre entraña riesgos. Entre ellos se podría hablar de:

- Las **diferentes fuerzas del entorno a nivel social, cultural, demográfico, político-gubernamental, tecnológico y competitivo**, dificultan la comunicación entre la empresa matriz y las filiales, haciendo compleja la gestión y dificultando la aceptación de los productos de la empresa.
- **Riesgo económico**. Es el riesgo asociado a las variaciones en el ciclo económico de un cierto país. El peligro que supone para la empresa un cambio económico desfavorable de la economía, así como el impacto de problemas sociales.

- **Riesgo de tipo de cambio.** Si la empresa tiene deudas o debe cobrar en el futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar con pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio.
- **Riesgo político.** Es el riesgo asociado a las actuaciones de los organismos gubernamentales de un país que por su intervencionismo afectan negativamente a las empresas (caso de los cambios en las normas, cambios en la aplicación de las mismas, etc.).

Ante estas realidades, es determinante prever estos riesgos y mitigarlos.

Algunas de las medidas a tomar para atenuar los riesgos de internacionalización podrían ser las siguientes:

- **Contar con asesores externos** para identificar las oportunidades, los riesgos y guiar a la empresa en los trámites y normas del proceso exportador.
- **Establecer relaciones duraderas con los distribuidores locales**, para conocer a los consumidores potenciales del país al que queremos exportar. Para ello hay que asistir a ferias internacionales (organizadas por las asociaciones empresariales o cámaras de comercio) y consultar ofertas comerciales de los organismos oficiales de comercio exterior.
- **Concentrarse en principio en un único mercado**, ya que es recomendable realizar la primera operación a menor escala para reducir los costes de un posible fracaso.
- **Destinar personal al seguimiento de la actividad exportadora.** Es necesario contar con un departamento específico que vaya adquiriendo el “know how” de la labor de internacionalización.
- **No descartar la posibilidad de producir en el mercado de destino.** Si el mercado resulta interesante para la empresa, la consecuencia natural podría ser, instalarse en el país para ahorrar costes de transporte.
- **Fijarse un objetivo de rentabilidad.** Será imprescindible comparar los beneficios obtenidos. (Cerviño, 2008).

CAPÍTULO 2

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EN LA EMPRESA

2.1. EVALUAR EL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Para considerar que una empresa tiene potencial para internacionalizarse, debe poseer una serie de atributos que le permitan acceder a los mercados exteriores con un nivel de riesgo controlado.

Antes de tomar la decisión de exportar, se deben analizar los requisitos para acceder a los mercados externos. Para ello se debe tener en cuenta: la situación y experiencia de la empresa en el mercado nacional, productos o servicios comercializados, capacidad de producción libremente disponible, acceso a fuentes de financiación a costes accesibles, capacidad de adaptación de la organización, etc.

Conoceremos si la empresa tiene suficiente potencial exportador y, por tanto, si se encuentra en condiciones de exportar, analizando una serie de aspectos como el producto, los recursos humanos, la capacidad financiera, etc.

El resultado de este análisis previo a la decisión de entrar en los mercados externos, permite determinar si una empresa tiene posibilidades al respecto, es decir, si es viable o si está en condiciones de llevar a cabo la nueva actividad internacional.

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la empresa que puede servir para tomar o no la decisión de internacionalizarse. Consiste en establecer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa y las amenazas y oportunidades son externas. (BIC Galicia, 2010).

Con este análisis se pretende conocer la situación competitiva de la empresa y de las características internas de la misma.

El análisis D.A.F.O. se realiza en de tres pasos:

- Análisis Externo

El primer paso permite fijar las oportunidades y amenazas que pueden existir para la empresa. Existen cinco fuerzas que influyen a largo plazo en la rentabilidad de un mercado o de algún segmento de éste.

Lo que debe hacer una empresa en esta etapa es la evaluación de su posición frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (**Gráfico 2.1.**)



Figura 2.1.
FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA RENTABILIDAD DEL MERCADO



Fuente: Elaboración propia a partir del *Manual Práctico de Gestión: “Cómo convertir mi empresa en exportadora”, (2010).*

- Análisis Interno

El segundo paso permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización. Para ello se realizará un estudio sobre la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa. Así se conocerá qué atributos le permitirán generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

- Matriz D.A.F.O.

El último paso es la elaboración de Matriz D.A.F.O. gracias a cual se puede ver de una forma muy clara la situación interna y externa en la cual esta nuestra empresa.



Tabla 2.1.
MATRIZ D.A.F.O.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades distintas - Ventajas naturales - Recursos superiores 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos y capacidades escasas - Resistencia al cambio - Problemas de motivación del personal
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías - Debilitamiento de competidores - Posicionamiento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Elaboración propia a partir del *Manual Práctico de Gestión: “Cómo convertir mi empresa en exportadora”, (2010).*

2.2. PLANIFICAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

2.2.1. “¿Dónde estamos?”

- Se debe realizar *un análisis sectorial para conocer la situación*, tanto a nivel nacional como internacional, en la que se encuentra el sector en el que opera la empresa.

- Se realizará un *análisis del entorno propio* para estudiar la situación competitiva de la empresa. Para ello, se comparará la situación del entorno propio con la situación del entorno internacional en el que la empresa pretende expandir sus actividades e implantar una estrategia. El análisis del entorno internacional comprende el estudio de las variables económicas, culturales, políticas y legales de cada mercado.

- Se llevará a cabo un *análisis interno* de la empresa para conocer sus fortalezas y debilidades desde la perspectiva de los mercados exteriores: producción, tecnología, experiencia y conocimientos de marketing, nivel de recursos financieros y capacidad de financiación, capacidad logística, organización interna y externa, recursos humanos,...

- Conocer con exactitud *los recursos* con los que cuenta la PYME, así como las ayudas disponibles para la puesta en marcha del plan de marketing de la empresa:

- Humanos: en aptitud, en actitud; la estructura de la PYME ¿la tenemos que ampliar y podemos?
- Financieros: economía saneada, necesitamos créditos.
- Logísticos.
- Operativos: recursos ociosos, capacidad de producción.

- Definir la *política de la empresa*: misión, visión, valores y los objetivos generales de la empresa, ya que el plan de actuación deberá cumplir con el plan estratégico global de la empresa.

- Realizar un análisis de la *competencia nacional* y una investigación de los mercados exteriores, analizando, por tanto, *la competencia internacional*: empresas competidoras, productos, países en los que operan, estrategias, etc. (Fernandez y Otros, 2008).

2.2.2. “¿A dónde queremos llegar?”

- *Decidir si actuar en el extranjero* y, por tanto, en qué mercados exteriores desarrollar las actividades internacionales de la empresa. Se elegirá aquel que garantice, a priori, el éxito y viabilidad futura de la propia empresa.

- *Determinar el/los países* donde poder internacionalizarse:
 - en función de su cultura, su idioma, su evolución económica.
 - en función del sector donde se va a operar, su evolución, el crecimiento previsto a varios años vista, etc.
 - en función de su apertura hacia el exterior; en función de sus leyes de importación.

- *Decidir en qué mercados penetrar* y delimitar los objetivos que se pretenden alcanzar en cada mercado seleccionado. Fijación de la cuota de mercado que se pretende conseguir, el tiempo que se va a necesitar, el nivel de beneficios o la rentabilidad de los recursos empleados, plazos de entrega a conseguir, rentabilidad de los recursos empleados, etc.

- *Plantearse cómo entrar en el mercado* valorando las ventajas y los inconvenientes de las distintas formas de entrada para cada mercado. Se seleccionará, por tanto, la que mejores resultados presente.

- *Analizar los competidores de cada país de destino.* ¿Cuáles son las estrategias de las empresas líderes? ¿En qué se diferencian nuestros productos/servicios de los suyos? ¿En qué más países operan? ¿Seguimos teniendo ventajas competitivas?

- *Definir el cliente final ideal:* elabora listas de potenciales clientes. Los principales factores de compra: precio, diseño, plazo de entrega... ¿Cómo podemos llegar a ellos? La respuesta nos lleva al siguiente punto.

Para responder a la pregunta “**¿A dónde queremos llegar?**”, se puede acudir a diversos organismos españoles donde proporcionen la información necesaria para tomar una decisión acertada: Ices, Cámaras de Comercio, embajadas/consulados, directorios internacionales del sector determinado, y por supuesto, información oficial de los diversos países en estudio.

2.2.3. “¿Cómo vamos a llegar?”

- Diseñando la estrategia de la empresa.
- Decidiendo el programa y la organización del marketing-mix internacional.
- Elegir qué líneas de productos se van a comercializar en cada mercado llevando a cabo una estrategia basada en la observación. *La cartera de productos y/o servicios* se debe analizar a fondo (García, 2013):
 - ¿Es posible su venta en el exterior? Es decir, ¿podemos trasladarla a otros mercados de otros países? ¿De qué manera es factible?
 - ¿Hay algo que debemos cambiar/mejorar?
 - ¿Qué ventajas competitivas tiene?
 - ¿Cuáles son los costos?

2.2.4. “Implantación”

- Definir tareas y responsables de llevarlas a cabo, así como establecer plazos de implantación en cada uno de los mercados seleccionados.
- Control sobre la aplicación del plan y el análisis de las posibles desviaciones.
- Determinar cómo llevar a cabo la *comercialización* en cada país: cooperación empresarial; agentes comerciales (representantes) en el país de destino; alianzas con distribuidores nacionales; filiales, etc.

Vivimos en la era digital: podemos encontrar toda la información necesaria en Internet, en las redes sociales profesionales, en directorios... son recursos gratuitos que pueden ayudar a tomar una decisión u otra.

Cuando una empresa opta por la expansión internacional como una estrategia viable de crecimiento, deberá tomar una serie de decisiones. En primer lugar, estarán relacionadas con el país en el que pretende desarrollar su actividad y, en segundo lugar, con las estrategias de entrada que deberá llevar a cabo en dicho país.



Figura 2.2.

PRIMERAS DECISIONES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007: 536)

2.3. INVESTIGAR Y SELECCIONAR MERCADOS EXTERIORES

Una vez que se ha decidido comenzar un proceso de internacionalización, la primera cuestión que ha de plantearse la empresa es la de elegir el mercado en el que desarrollará su actividad comercial.

Esta es una de las decisiones más difíciles, ya que la elección de un mercado u otro es el primer paso hacia el éxito o fracaso de la internacionalización, y en multitud de ocasiones determina la viabilidad futura de la propia empresa. Por tanto, la elección de un mercado para internacionalizarse no debe ser aleatoria.

A la hora de elegir a qué mercado dirigirse, la empresa no debe dejarse llevar por la moda o por la decisión de los competidores. Lo más idóneo sería realizar un estudio previo del mercado, pudiendo así, ahorrar dinero, tiempo y esfuerzos innecesarios. El estudio debe basarse en criterios generales del país y particulares del producto en cuestión.

Factores para la selección del país de destino:

2.3.1. Características del país de destino

Para decidirse por un país de destino en concreto, será vital realizar un *análisis del entorno macroeconómico* para saber en qué condiciones competiría una empresa internacionalizada con otras del territorio nacional, tener en cuenta las *expectativas de crecimiento* que persigue la empresa en cuestión y plantearse posibles *riesgos político-económicos* del país de destino:

- *Condiciones Macroeconómicas*

El primer aspecto a tener en cuenta sería la situación económica, social y cultural que tiene el país de destino. De esta forma, se podrán analizar las barreras de entrada y salida en los correspondientes mercados y las condiciones del área así como el estado en el que se encuentran las empresas de la competencia.

- *Expectativas de crecimiento*

Existen muchos factores a los que se les atribuye los casos de éxito o fracaso del crecimiento de una empresa, pero estos casos varían entre países y la mayoría de las veces dependen de la economía del propio país, situaciones geográficas y diferencias culturales (Tibbits y Wijewardena, 1999).

Si una empresa tiene una ventaja competitiva con respecto a otras sociedades, habría que plantearse el explotarla de alguna manera, y por qué no en el exterior; pero si no tiene, hay que pensar con mucho cuidado si esto es lo más conveniente para obtener tanto crecimiento como rentabilidad.

- ***Riesgo país: político-económico***

A la hora de internacionalizarse, habrá que realizar un planteamiento sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales. Actualmente algunas empresas utilizan como indicador de riesgo país el diferencial entre la rentabilidad de los bonos de un país y los bonos o letras del tesoro de los Estados Unidos.

2.3.2. Dificultad para operar en el mercado extranjero

Una empresa que decide expandir su actividad empresarial al extranjero, puede toparse con serias dificultades relacionadas con las características del producto, diferencias culturales y competencia local del país de seleccionado.

- ***Necesidad de adaptación del producto***

Las empresas que se internacionalizan y, por tanto, exportan sus productos al extranjero, tienen cuatro alternativas para triunfar en los mercados internacionales:

- Vender el producto como está en el mercado internacional.
- Modificar los productos para los diferentes países.
- Diseñar nuevos productos para los mercados extranjeros.
- Incorporar todas las diferencias en un diseño del producto.

En función de las características del país, diferencias en el idioma, en la estética, en las costumbres, religión, creencias y valores, cultura, clima, características de los posibles clientes,... son factores importantes que se deben considerar en la comercialización internacional y que fuerzan la adaptación del producto al mercado.

Esta estrategia consiste en adaptar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado. Cuando se elige este tipo de estrategia es porque el mercado de dos o más países se comporta totalmente diferente, los consumidores no se comportan exactamente igual en todos los mercados. Igualmente, la diferencia en los usos del producto, en el cómo y en el momento en que se utilizan, favorece la necesidad de su adaptación.

La razón principal para escoger la estrategia de adaptación, es porque las barreras culturales adquieren mayor importancia para la comercialización de los productos. Por ejemplo, existen diferencias legales en cada país en cuanto producto, envase y embalaje que obligan a realizar adaptaciones para poder introducir y vender productos. (ICESI, 2008).

- ***Diferencia cultural***

Las diferencias culturales constituyen realmente el gran problema internacional. Cada mercado es muy diferente y, por esta razón, hay que prestar atención y analizar esas diferencias.

Las diferencias culturales entre sociedades tienen una fuerte relación con el riesgo o el éxito en la internacionalización de la actividad empresarial. Así, a mayor distancia cultural entre sociedades, mayor es el compromiso de recursos humanos y económicos que las empresas necesitan para implantarse en el nuevo mercado.

Por tanto, un factor muy importante en la internacionalización de las empresas es el conocimiento de la cultura local. Para disminuir el impacto que la cultura produce en el desempeño y la productividad de las empresas que quieren internacionalizarse, será necesario disponer de toda la información posible y divulgación de experiencias de empresas y profesionales que ya han vivido este proceso de adaptación cultural.

La Cámara Oficial Española de Comercio de algunos países, organiza talleres de Inducción a la Cultura del país para profesionales y ejecutivos españoles que llegan con la intención de desarrollar negocios o buscar nuevas oportunidades. En estos talleres se comparten experiencias entre personas que se encuentran en pleno proceso de adaptación y profesionales extranjeros con más de 10 años de experiencia en el mercado laboral del país en cuestión.

- ***Condiciones competitivas locales***

Sólo aquellas empresas que sean competitivas a nivel nacional, podrán impulsar con éxito un proceso de internacionalización.

Competitividad e internacionalización de la empresa están íntimamente relacionadas. No se puede iniciar el proceso de internacionalización si la empresa no es competitiva a nivel nacional, y, a su vez, la internacionalización hace más competitiva a la empresa al poder producir en series mayores y, consecuentemente, permitirle beneficiarse de las economías de escala. Son, pues, factores que se alimentan el uno al otro, pero en el origen está, sin duda, la competitividad de la empresa. (Kotler, P., Armstrong, G., 1996).

Es necesario considerar que los recursos no son homogéneos, por lo que las empresas pueden diferenciarse en función de los recursos que controlen; obteniendo una ventaja competitiva aquéllas que sean capaces de acceder a los recursos superiores, especialmente si éstos son limitados, lo que provocaría que las restantes empresas tuviesen que utilizar recursos de valor inferior en su producción.

Para garantizar la ventaja a largo plazo, es preciso que los recursos necesarios no se encuentren en un mercado de factores al que podría acudir cualquier competidor, sino que se generen en la propia empresa. Sin embargo, esto no garantiza el mantenimiento de la ventaja competitiva, pues debe considerarse la posibilidad de la imitación por parte de otras empresas.

2.4. ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

No hay una regla para decidir cuál es la mejor forma de acceso a un mercado extranjero y a sus canales de distribución, por lo que para definir la forma de entrada se tendrá que evaluar todas las condiciones del destino, producto, competencia y política de empresa.

Las estrategias para penetrar mercados exteriores son muy variadas, la empresa elegirá aquella que se adapte mejor a las características e intereses de la misma:

2.4.1. Exportación

La exportación consiste en producir bienes en un país y venderlo en otro. La fabricación se mantiene en el país de origen y el producto puede sufrir o no alguna modificación. Es la manera más sencilla y tradicional de entrar en mercados exteriores.

Esta estrategia de entrada permite a las compañías realizar una menor inversión de recursos en productos, organización y estrategia corporativa total. Lógicamente, a muchos países anfitriones no les gusta esta forma de entrada porque genera menos empleo local que otras formas de entrada. (Dess y Lumpkin, 2003).

A menudo, las multinacionales diseñan una estrategia gradual para penetrar paso a paso en los mercados, empezando con la exportación de productos. Es el método más barato de entrar en mercados extranjeros y el que mejores resultados ofrecerá siempre y cuando, exista una buena colaboración con distribuidores locales para beneficiarse de su experiencia y conocimiento de su propio mercado.

Colaborando con firmas locales, el riesgo de fracaso será menor ya que la empresa dejará el control de alguna de las decisiones estratégicas a dichos colaboradores.

La estrategia de exportación tiene dos alternativas:

- *La exportación indirecta*

Aquella exportación que puede realizarse a través de la venta a clientes nacionales, que luego exportan el producto. Es como vender a cualquier otro cliente nacional. En esta situación, es otro el que decide qué producto puede ser vendido en un mercado extranjero, asumiendo las tareas de investigación de mercados y la gestión de la exportación.

O también puede realizarse a través de intermediarios. En este caso la empresa exporta, por ejemplo, a través de una sociedad intermediaria que busca los compradores en los mercados extranjeros.

Esta forma de exportar es utilizada por pequeñas empresas que no se sienten en condiciones de comprometerse con la exportación directa; o bien por empresas que ya exportan, pero que eligen la vía del intermediario para ingresar a nuevos mercados.

- ***La exportación directa***

Esta es la modalidad más ambiciosa, donde el exportador debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Cuando la empresa está por emprender el camino hacia la exportación directa, debe reflexionar acerca de los canales de distribución más apropiados. Estos canales de distribución incluyen: agentes, distribuidores, minoristas y consumidores finales.

2.4.2. Cooperación empresarial:

Otra alternativa que poseen las empresas para tener una presencia internacional es el otorgamiento de licencias o franquicias a terceros asentados en los mercados de destino.

- ***Licencia***

En el contexto internacional es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una empresa concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, Transmisión de Know-How o saber hacer, un secreto comercial, u otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial. En concreto, la empresa que otorga la licencia se denomina licenciador y la empresa que la recibe se denomina licenciatario.

La concesión de una licencia es una alternativa válida a la exportación cuando existen excesivos costos de transportes que encarecen demasiado el producto en el país de destino o cuando en ese país existen barreras a la importación por restricciones de divisas (*Jarillo, 1991: 81-83*).

- ***Franquicia***

El sistema de Franquicia Internacional es un modelo de contrato de colaboración entre dos empresas jurídicamente independientes: La empresa que cede la franquicia se denomina *Franquiciador* y quien la recibe es el *Franquiciado*.

Mediante este contrato, el Franquiciador concede al Franquiciado el derecho a la distribución en exclusiva de sus productos/servicios en establecimientos equipados de forma uniforme, junto con el derecho a utilizar los títulos de Propiedad Industrial (marcas, rótulos, denominaciones), facilitándole, además, todo el Know-How (Saber Hacer) y la asistencia comercial y técnica para llevar a cabo la distribución.

El Franquiciado debe seguir las instrucciones del Franquiciador en cuanto a la presentación, comercialización e imagen corporativa en los establecimientos autorizados. En reconocimiento a los servicios prestados, el Franquiciado abona al Franquiciador unas cantidades denominadas cánones (canon de entrada, de venta, de publicidad):

- *Canon de entrada:* Es el que debe pagar el franquiciado cuando se incorpora a la red.
- *Canon operativo o de venta:* El franquiciado paga periódicamente por el mantenimiento de la operativa diaria. Este representa mayores ingresos para el franquiciador y genera mayores dificultades para su control.
- *Canon publicitario:* Sirve para financiar las acciones publicitarias comunes a todos los franquiciados.

2.4.3. Inversión Directa

Esta forma de entrada consiste en que la empresa invierte en el exterior sus propios recursos. Es la opción más arriesgada, pero es la más rentable a largo plazo y, por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirlas.

- Alianza estratégica

Una Alianza Estratégica es un acuerdo formal y voluntario entre dos o más empresas para aunar capacidades y/o recursos con el fin de conseguir unos objetivos comunes sin perder, por ello, su independencia.

Presuponen intercambio, reparto o desarrollo común de productos, servicios, procedimientos y procesos. Y la consecución de tales propósitos puede exigir la contribución de recursos y capacidades de ambas partes.

El motivo habitual es la consecución y el sostenimiento a largo plazo de ventajas competitivas en un mundo de permanentes y rápidos cambios, para conseguir, por ejemplo, reducciones de costes mediante economías de escala o mayor conocimiento; para hacer posible el desarrollo de la planificación de los esfuerzos en I+D; para posibilitar e incrementar el acceso a las nuevas tecnologías; para abordar, conjuntamente, nuevos mercados, proporcionando vida a muchos de ellos que se encuentran estancados; para reducir tiempos de ciclos; para mejorar la calidad de productos y servicios; o, simplemente, para superar a los competidores. (Carnicer, 2011).

Las Alianzas, bien planteadas y desarrolladas, constituyen la clave del éxito más sólida de cuantas fórmulas estratégicas existen, hoy, para las Pymes.

- **Empresas conjuntas**

Las empresas conjuntas y las alianzas estratégicas se han convertido para las compañías en un modo para entrar y tener éxito en los mercados extranjeros.

Estas dos formas de colaboración difieren en que *las empresas conjuntas implican la creación de una tercera entidad legal*, mientras las alianzas estratégicas no requieren esto. Adicionalmente, las alianzas estratégicas están enfocadas en iniciativas con un menor alcance que las empresas conjuntas.

Como ya se ha comentado, la principal característica distintiva de las empresas conjuntas, frente a otras formas de cooperación empresarial, es la creación de una nueva entidad, legalmente independiente de los socios, con el fin de realizar las actividades objeto de la cooperación.

A pesar de tener personalidad jurídica propia, las empresas conjuntas están sometidas a los intereses de las empresas socios que las crearon. Son los socios quienes establecen las directrices generales de su actuación, por lo que todas las decisiones estratégicas que se tomen requieren de un consenso previo entre aquellos.

Este hecho hace que el acuerdo entre los socios sea una condición necesaria y fundamental para el buen funcionamiento de las empresas conjuntas. La falta de dicho acuerdo provocaría una inestabilidad en las mismas induciéndolas al fracaso.

Uno de los motivos que podrían provocar este desacuerdo entre socios, puede ser la asimetría existente en la distribución del capital. Es decir, se impondrá el criterio del socio con una posición dominante creando malestar entre los demás socios en caso de que sus intereses no se tengan en cuenta.

Para evitar esta situación, sería idóneo que la aportación de los distintos socios fuera homogénea. De esta forma, no existiría una posición dominante ya que todos los socios tendrían el mismo derecho a imponer su criterio.

- **Subsidiarias propias**

Las filiales propias son negocios en los que las compañías multinacionales poseen el 100 por 100 de las acciones.

Hay dos medios por los que una compañía puede establecer una filial propia, puede adquirir una compañía existente en el país receptor o desarrollar una empresa totalmente nueva (*greenfield venture*).

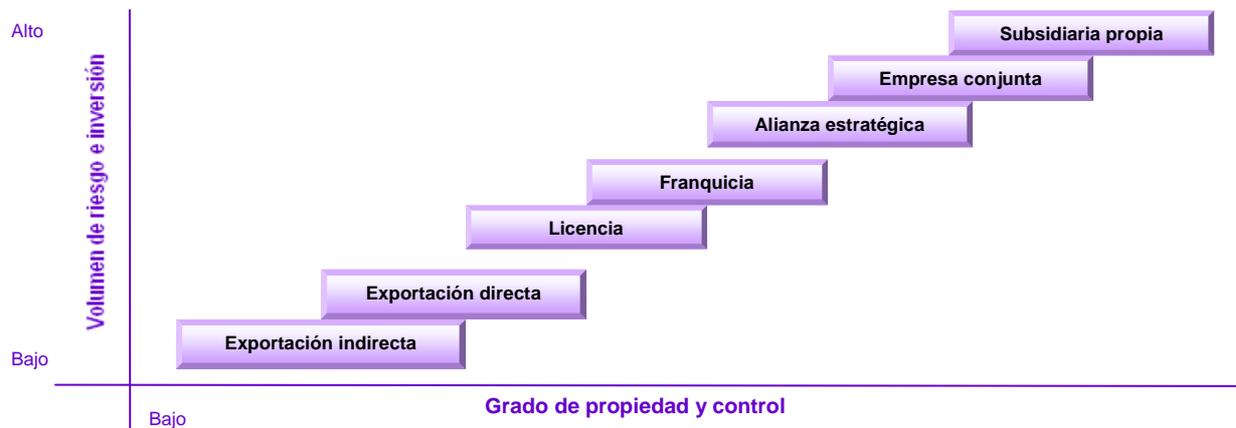
Establecer una filial propia es el modo más caro y arriesgado de las diversas formas de entrada. Sin embargo, como es lógico, también es el que puede dar las mayores ganancias. Además, la empresa multinacional mantiene un mayor grado de control de las actividades, incluyendo la fabricación, el marketing, la distribución, y el desarrollo tecnológico". (Dess y Lumpkin, 2003).

Las filiales propias establecidas por inversión directa en *greenfield ventures* son más apropiadas en las situaciones en que una compañía ya tiene el conocimiento y las capacidades apropiadas para expandirse fácilmente por diversos países.

Con las franquicias, empresas conjuntas o las alianzas estratégicas, el riesgo se comparte con los socios de la compañía. Con las filiales propias, el riesgo entero es asumido por la compañía matriz. Los riesgos asociados con hacer negocios en un nuevo país pueden reducirse contratando talento local.



Figura 2.3.
FORMAS DE ENTRADA PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de Dess, G.G. y Lumpkin G.T. (2003): *Dirección estratégica*. McGraw-Hill, Madrid.



Tabla 2.2.
ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA

MODO DE ENTRADA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EXPORTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad para lograr economías de localización y de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costes de transporte. - Barreras comerciales. - Problemas con los agentes locales de comercialización.
LICENCIAS Y FRANQUICIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Bajos costes y riesgos. - Rápida expansión en un mercado extranjero con baja inversión de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad para una coordinación estratégica global. - Incapacidad para lograr economías de localización y de experiencia. - Falta de control sobre la tecnología.
ALIANZA ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costes mediante economías de escala. - Incrementa el acceso a las nuevas tecnologías. - Permite abordar nuevos mercados. - Reducir tiempos de ciclos. - Mejorar la calidad de productos y servicios. - Superar a los competidores haciendo uso de las estrategias conjuntas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de incumplimiento de los compromisos. - Existencia de intereses divergentes entre socios, lo que dificulta el planteamiento de una estrategia común. - Pérdida de autonomía en la toma de decisiones, al limitarse por las condiciones del acuerdo. - Presencia de desconfianzas. - Incremento de los costes y de la complejidad organizativa.
EMPRESAS CONJUNTAS	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso al conocimiento del socio local. - Reparto de costes y riesgos. - Dependencia política. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad para una coordinación estratégica global. - Falta de control de la calidad. - Incapacidad para lograr economías de localización y de experiencia. - Falta de control sobre la tecnología.
SUBSIDIARIAS PROPIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Protección de la tecnología. - Capacidad para una coordinación estratégica global. - Posibilidad para lograr economías de localización y de experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costes y riesgos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hill y Jones (2005:308)

PARTE SEGUNDA

Estudio del Grupo MANGO

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE LA EMPRESA MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)

3.1. PRESENTACIÓN DEL GRUPO

3.1.1. Historia y comienzos del Grupo MANGO

MANGO MNG HOLDING, SLU (Grupo MANGO) es la matriz de un grupo de sociedades cuya actividad principal es el diseño, fabricación, distribución logística y venta de prendas de vestir, calzado, accesorios y complementos para la mujer y el hombre.

El Grupo MANGO es la segunda empresa exportadora del sector textil español, líder del mercado en el segmento de moda femenina, detrás del Grupo INDITEX, y cuenta con un capital 100% español.

Es una multinacional española de prestigio internacional dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer, cuyo fundador y principal accionista es Isak Andic de origen hebreo.

Isak Andic, propietario del Grupo, nació en Estambul en una familia de origen sefardí y a los 13 años se trasladó a vivir a Barcelona. Mientras cursaba sus estudios de bachillerato, entre los 16 y 17 años, se le ocurrió vender a sus amigos camisetas importadas de la India y Asia para ganar un dinero extra y así poder pagar sus gastos.

El éxito de esta iniciativa despertó en él un espíritu emprendedor que le llevó a montar su primer *stand* en el mercado de Balmes. Durante todo este tiempo, su actividad principal consistía en importar ropa de mujer de diferentes países y venderla posteriormente a tiendas españolas interesadas en su mercancía.

En 1984 tomó la decisión de abrir su primera tienda de moda femenina en el Paseo de gracia (Barcelona) con el nombre de MANGO, fruta que conoció durante unas vacaciones en Filipinas. Un año más tarde, la firma de moda fundada con capital 100% español, ya contaba con cinco puntos de venta en esta ciudad catalana, iniciando poco después su expansión por el resto del territorio español con la apertura de una tienda en Valencia.

Su expansión continúa actualmente con las últimas aperturas que han tenido lugar en ciudades internacionales como Tokio, Pequín, Erlangen o Verona (ver Anexo I).

A día de hoy, el Grupo MANGO cuenta con más de 2.598 tiendas en 109 países a lo largo del mundo, lo que la convierten en la segunda empresa exportadora del sector textil español con una facturación de 1.691 millones de euros, el 84% a nivel internacional. Así mismo, tiene contratado a más de 12.211 trabajadores, de los cuales 1.850 trabajan en: el *Hangar Design Center* y la sede de Palau-Solità i Plegamans¹ (Barcelona).

¹ *Hangar Design Center*: centro de diseño más grande de Europa que comprende las áreas de diseño, compras y calidad.

Palau-Solità i Plegamans: Sede central donde se encuentran las áreas de Imagen y Publicidad, Gestión Inmobiliaria, Expansión, Control de Producción y Distribución a los puntos de venta, Logística, Administración y Sistemas de Información.

3.1.2. Misión, Visión, Valores

La filosofía del Grupo MANGO está basada en un concepto muy definido: el concepto MANGO nace de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada.

Desde los inicios de MANGO/MNG, su *objetivo principal* ha sido vestir a un público femenino joven y urbano según las últimas tendencias de moda, según sus necesidades diarias u ocasionales, con prendas de calidad y a un precio accesible, creando una imagen de marca coherente y unificada.

Su *misión*, tal y como dice el propietario Isak Andic, es “estar presente en todas las ciudades del mundo”, consciente de que compite al más alto nivel y sin perder *los valores* que se respiran en el ambiente de MANGO: HUMILDAD, ARMONÍA, AFECTO².

Su *visión* es que el cliente que quiera comprar MANGO lo pueda comprar donde quiera. Desde el año 2000, el Grupo facilita la adquisición de sus productos a través de la venta Online.

Para el Grupo, las personas son lo más importante. Actúa con la responsabilidad de satisfacer las expectativas de sus grupos de interés: clientes, empleados, proveedores, sociedad, franquiciados y accionistas; trabajando conjuntamente con todos ellos en la definición y consecución de sus políticas (ver Anexo II).

A pesar de su gran crecimiento y dinamismo, el *espíritu original de empresa* continúa vigente. Entre el personal de MANGO, el trato es cercano y todo el mundo es accesible. La empresa basa su cultura en las relaciones humanas, en el trabajo en equipo, y en la formación continua. Por eso se le califica como una empresa humana, en la que se combina un fuerte crecimiento internacional con un trato próximo y familiar.

Es una compañía que contribuye con el desarrollo positivo de su entorno, generando actividad económica, empleo y oportunidades en el marco de una política sostenible y con una visión a largo plazo, interactuando con sus partes interesadas y con el conjunto de la sociedad.

MANGO es una empresa con una gran vocación de acción social y unos principios éticos muy definidos. Un buen ejemplo es el cumplimiento del código de conducta establecido para sus proveedores. Este código establece unos requisitos y unas normas muy claras que todos los proveedores deben cumplir.

En la sociedad actual, el comprador no compra sólo el diseño o funcionalidad cuando adquiere un producto, sino que también se preocupa por los valores intangibles de la marca, rechazando a aquellos cuyo comportamiento a la hora de elegir proveedores es poco ético.

² Los pilares que promueven la filosofía de Mango son la armonía (como opuesto al conflicto), humildad (como opuesto a la prepotencia, la arrogancia y el orgullo), y el afecto (como opuesto a la indiferencia y al rencor).

Complementarios a estos valores deben tenerse en cuenta otros tan relevantes como:
Personales: Actitud positiva, honestidad, respeto en el trato, predicar con el ejemplo.
Profesionales: Eficacia, hacerlo fácil, en equipo, para el cliente.

El Grupo confía en la posibilidad de mejorar el mundo en el que vivimos. En ningún caso se trata de una actitud improvisada al son de las modas de gestión, sino que trabaja con el propósito de implantar todo tipo de principios éticos tanto en su empresa como a terceros. Todas sus operaciones y actividades empresariales se desarrollan en un marco de actitud moral correcta y razonable.

Para llevar este propósito a cabo, se ha diseñado un código ético con valores fundamentales y principios de referencia que permiten alcanzar los objetivos empresariales mediante una mezcla de *entusiasmo, creatividad y formación continua*. La mejora continua es la base de la gestión diaria: potenciando la formación permanente, creando un clima de aportación de ideas y autocrítica constante.

Todos los franquiciados de la marca están obligados contractualmente a cumplir con este código ético. Además, se ha elaborado un código de conducta específico, también de obligado cumplimiento, para los fabricantes y talleres de producción, de acuerdo con el código ético de la empresa. (Salerno y Gay, 2012).

3.1.3. La creación de MANGO

El fundador y actual presidente de la firma, Isak Andic, se inspiró, durante un viaje que realizó a Filipinas, en una fruta dulce y fuerte que sonaba prácticamente igual en todos los idiomas para el nombre principal de su empresa: Mango. Hoy día, esta firma es sinónimo de calidad y feminidad.

Al inicio de esta idea de negocio, se contaba con un pequeño equipo de colaboradores que pronto comenzó a crecer y en 1988 la empresa ya contaba con 13 puntos de venta en España. A partir de aquí se plantea necesaria una mejora en el sistema de gestión de stocks, así como en la logística y la distribución del producto.

En este momento se plantea el desarrollar un sistema de producción basado en la filosofía "just-in-time" y se definen los conceptos de producto, interiorismo de tienda, calidad, precio e imagen de marca.

En 1994 se implantó con éxito el sistema de gestión empresarial basado en equipos de trabajo especializados y coordinados entre sí, sistema que ha continuado vigente hasta la actualidad.

Este sólido planteamiento empresarial es el que ha favorecido el posicionamiento de la firma catalana como una marca líder del sector textil.

La alta competitividad del mercado textil español y el esfuerzo de MANGO por conquistarlo, han sido las claves que han contribuido a su éxito fuera de nuestras fronteras. El volumen de negocio generado en el extranjero ha llegado a superar al nacional.

3.2. CADENAS COMERCIALES DEL GRUPO

MANGO MNG HOLDING, SLU comercializa sus productos a través de las marcas: MANGO/MNG, H.E. by MANGO y MANGO TOUCH.

MANGO MANGO

Es la marca original bajo la que la empresa comenzó la comercialización de sus productos. Su origen se sitúa en 1983, la casualidad hizo que el nombre de este fruto fuera el mismo en todos los idiomas, lo que la convertía en un nombre de marca global. En 1984 se eligió este nombre para la denominación de su primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona.

MANGO vende un producto de calidad media-alta, dirigido a una mujer de entre 18 y 40 años, de espíritu joven, sofisticada, profesional e independiente, que siente pasión por la moda y el diseño. Crea colecciones completas (prendas, bolsos, calzado y accesorios), que se presentan en dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno.

Es la línea estrella con la que el Grupo MANGO se dio a conocer tanto a nivel nacional como internacional y alcanzó el liderazgo en el sector textil, detrás del Grupo INDITEX.

Líneas de producto: Colecciones

En la colección de MNG by MANGO se pueden encontrar las siguientes líneas de producto:

- *Casual/Sport*: Línea informal, dirigida a un amplio público que elige su ropa con un estilo situado entre las colecciones *suit* y *casual*. Es la línea más funky, sexy y divertida. Los diseños *casual* se crean pensando en una mujer práctica y moderna que busca la comodidad. Las prendas *Sport*, por su parte, dan un toque informal, joven y desenfadado.

- *Suit/Evening*: Línea que reúne las siluetas más elegantes, actuales y sofisticadas de la colección. La línea *Suit* está destinada a vestir a la mujer para sus actividades profesionales, mientras que las prendas de *Evening* se reservan para ocasiones especiales, esencialmente para la noche.

- *MngJeans*: Colección de ropa vaquera que marca las tendencias de la temporada.

- *MNG Capricho*: Línea de ropa interior diseñada para la mujer urbana y cosmopolita, dispuesta a encontrar la comodidad en su ropa íntima.

- *MNG Exclusive Edition*: Se trata de una línea más cercana a la costura que al puro concepto identificador de la marca.

- *Limited Edition*: MANGO elabora cada temporada una colección especial limitada en colaboración con diseñadores famosos.

H.E. by MANGO 

H.E. by MANGO se creó en 2008 con el objetivo de ofrecer a los hombres una línea de moda masculina actual y moderna. Para ello se han actualizado los estilos clásicos y adaptando las tendencias a un estilo fácil, del día a día y urbano.

Esta marca cuenta hoy día con 117 puntos de venta en todo el mundo. A lo largo de los últimos años, H.E. by MANGO ha abierto varias tiendas en Alemania, Chipre, Corea del Sur, Holanda y Nueva Caledonia. (Web MANGO).

MANGO TOUCH



MANGO TOUCH fue creada en 2011. Consiste en un nuevo concepto de tienda dedicada exclusivamente a los complementos (bolsos, cinturones, bisutería y accesorios) y al calzado. Esta línea alterna los complementos específicos de MANGO TOUCH con los “best sellers” de la marca MANGO.

Según el propietario Isak Andic, “diseño y calidad se unen en una colección de complementos fresca y actual”. (Web MANGO)

MANGO KIDS 

A partir del mes de agosto de este año 2013, se ha puesto a la venta MANGO KIDS, una propuesta para niños y niñas de edades comprendidas entre los 3 y los 12 años. Además de prendas y calzado básicos, también cuenta con versiones de las prendas con mayor éxito de la colección de mujer, los llamados “mini-me”.

En España, la firma catalana ha lanzado la nueva gama con tiendas en Valencia, Córdoba, San Sebastián y Barcelona y, por el momento, estará presente en 32 países.

MANGO Sports & Intimates



El 19 de agosto de este año 2013, la casa también ha estrenado la línea MANGO Sports & Intimates, con prendas para deporte, yoga, pilates y lencería.

El riesgo de la colección deportiva es que el nicho de mercado es más reducido, partiendo de la base de cuánto público es el que practica deporte y dentro de él solo se puede contar con la parte femenina, ya que *MANGO Sport* por ahora solo estará disponible para la mujer.

Por el momento, este primer paso deportivo estará presente en 155 tiendas en todo el mundo repartidas en 25 países, mientras que en España encontraremos la colección en 40 tiendas MANGO, ocho de ellas en la capital.

MANGO tenía toda la moda femenina en sus tiendas menos un detalle importante: la parte de moda íntima. Con *MANGO Intimates* satisfará esa demanda que por el momento se irá introduciendo en algunas tiendas por el mundo, en concreto en 167 tiendas, de las cuales unas 50 serán españolas.

En 2014 lanzará dos nuevas cadenas, **Violeta y Rebels**: una dirigida a jóvenes de entre 14 y 20 años y la otra de tallas grandes.

3.3. MODELO DE NEGOCIO

3.3.1. Claves del éxito

Las claves del éxito del Grupo pueden resumirse en tres pilares fundamentales: Concepto, Equipo y Sistema Logístico.

Concepto

MANGO posee un concepto muy definido. Surge de la interrelación entre un producto de diseño propio, de calidad y con una imagen de marca coherente y unificada. Vestir a la mujer moderna y urbana en sus necesidades diarias es la fórmula analizada, adecuada y aplicada en todos los países en los que el Grupo está presente: ha sido y es una de las claves de su éxito comercial y de su prestigio internacional. (Memoria MANGO (2012)).

Equipo

El gran patrimonio de MANGO es su gente. El secreto reside, sobre todo, en la apuesta por un equipo humano motivado, flexible, capaz de adaptarse a los cambios y potenciarlos y, todo ello, envuelto por un ambiente multicultural, en donde conviven empleados de 36 nacionalidades, sólo en su sede central. Son profesionales que aportan ideas con el fin de acercar MANGO al mayor número posible de mujeres.

Distribución y Logística

La compañía basa su logística en un sistema propio que se ha ido desarrollando poco a poco, desde la apertura de su primera tienda en el año 1984 hasta hoy. Gracias a su sistema de distribución y logística, MANGO se ha posicionado como la segunda empresa exportadora del sector textil español.

Esta empresa está integrada verticalmente, tanto hacia atrás (fábricas propias que hacen de proveedor) como hacia delante (sus clientes son sus propias franquicias). El objetivo de esto es poder controlar todas las fases de la cadena: diseño, fabricación y distribución.

Para desarrollar una implantación verdaderamente integral, el Grupo MANGO cedió los stocks en régimen de depósito a sus franquiciados.

Para realizar la *distribución física de la mercancía*, la compañía utiliza un sistema logístico desarrollado con tecnología propia. Basado en la velocidad, la información y la tecnología, su objetivo es “conseguir que cada uno de sus puntos de venta, repartidos por todo el mundo, tenga en cada momento el género que necesitan en función de la velocidad de rotación y la previsión de ventas”. Garantizando de esta manera la renovación constante de la mercancía y una producción al ritmo marcado por la demanda del mercado, tanto en volumen como en variedad.

El Sistema Logístico MANGO permite la clasificación y distribución de 40.000 prendas por hora, gracias a la interconexión entre proveedores, plataformas logísticas, puntos de venta y sede central. (Dossier económico MANGO (2011)).

La actividad principal del Grupo comienza en una serie de instalaciones propias (almacén y oficinas) ubicadas en la sede central de Palau-Solità i Plegamans y Parets del Vallés, provincia de Barcelona. Además de dos almacenes situados en Montcada i Reixac y Terrassa, así como a través de las diferentes tiendas propias y franquicias.

En 2007, la empresa inauguró el *Hangar Design Center*, el *centro de diseño, compras y calidad* más grande de toda Europa, con 12.000 m² y más de 600 profesionales.

En 2009 se puso en marcha el nuevo *Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Parets del Vallés (Barcelona)*. Es un almacén de 24.000 m² especializado en la distribución de la prenda doblada, y almacena el 77 por ciento de todas las prendas que comercializa MANGO en todo el mundo.

En el CDD todos los procesos están automatizados: la carga, el almacenamiento, la facturación y la expedición. De este modo se disminuye el esfuerzo y se optimiza el trabajo de los empleados proporcionando una gestión mucho más rápida que la de la competencia.

También existen otros *almacenes* de alquiler situados en las poblaciones de Montornés y Sabadell (Barcelona), así como en la ciudad china de Shenzhen además de Hong Kong, ya que buena parte de las prendas de MANGO se producen en Asia.

El resto de departamentos, Imagen y Publicidad, Gestión Inmobiliaria, Expansión, Control de Producción y Distribución, Arquitectura e Interiorismo de las tiendas, Logística, Administración y Sistemas de Información se ubican en la *sede central de Palau-Solità i Plegamans* de 150.000 m² de superficie.

Actualmente el Grupo MANGO dispone de 3 *centros de distribución* situados en *Barcelona, Shanghai y Hong Kong*. Sin embargo, a principios de 2011, la marca inició las obras de su *nuevo y cuarto parque logístico Can Montcau, situado en Lliçà d'Amunt (Barcelona)*. (Memoria MANGO (2012)).

Este centro logístico dispondrá de una de las tecnologías más modernas de Europa. Será un centro de recepción de mercancías manufacturadas y, desde aquí, serán distribuidas a todos los países del mundo en los que MANGO está presente, excepto China, donde la marca ya dispone de dos pequeños centros logísticos locales.

El edificio principal alojará un centro de distribución de 93.000 m² comunicado con las naves perimetrales del sector, a través de túneles subterráneos que salvarán la vialidad por el subsuelo, donde se efectuará el almacenaje y la gestión del producto.

La capacidad de reacción frente a los cambios que se producen en el mercado, la capacidad de gestionar el inventario a escala global y a tiempo real entre las diferentes tiendas y la sede, así como la capacidad de recibir y transmitir información entre los diferentes centros, son algunos de los *factores clave del Sistema Logístico MANGO*. Todo esto no podría llevarse a cabo de una forma satisfactoria sin un uso intensivo de la tecnología.

Si hablamos de *transporte*, MANGO no posee su propia flota, sino que recurre a la subcontrata de compañías logísticas externas. Según los directivos “en MANGO la logística somos todos”. La logística depende de un conjunto de acciones coordinadas entre todas las áreas tanto internas como externas (diseño, fabricación, distribución, etc.).

La plataforma informática hace posible la existencia de una comunicación bidireccional monitorizada entre la cadena de suministro y cada punto de venta. Por lo tanto, los pedidos no son gestionados por los comercios sino por la sede central. Para evitar la sobreproducción, la empresa programa los envíos a las tiendas encargando la producción según las necesidades de cada tienda y, por tanto, en función de la media de ventas.

3.3.2. Variables que componen el Retailing Mix en el Modelo de Negocio de MANGO

A partir de 1988 se toma conciencia de la necesidad de mejorar la distribución de las prendas y por ello, la cadena se replantea su modelo de negocio. Será en este momento cuando se definan los conceptos de producto, interiorismo de tienda, calidad, precio e imagen de marca que caracterizan a la firma. (Salerno y Gay (2010).

Diseño y Producto

El *diseño* es otro de los puntos clave y engloba desde la ropa que se muestra en los escaparates hasta la bolsa que los clientes se llevan a casa, pasando por la elaboración del catálogo, el interior de las tiendas o los escaparates.

MANGO tiene un producto bien definido, de diseño y estilo propio. Todas las prendas y complementos diseñados en las colecciones de temporada siguen un criterio de conjunto.

MANGO trata de transmitir un concepto de *producto* unitario en todo el mundo, una imagen de moda actual, sencilla, dinámica y urbana. De la misma forma, la compañía adapta un 20% de la colección a determinados países como son los países árabes, asiáticos y fríos.

La mayoría de las cadenas intentan ser ‘universales’ y tratan de abastecer el mayor número de segmentos de mercado, sin embargo, MANGO emula el concepto y modelo de negocio de las grandes marcas. Es decir, no se diseñan prendas sueltas, sino que crea colecciones y ambientes conjuntados. El Grupo MANGO vende exclusividad, pocas prendas de cada modelo.

Según Isak Andic, propietario y directivo de la compañía, “el resultado es un producto de calidad media-alta, dirigido a una mujer de entre 18 y 40 años, de espíritu joven, sofisticada, profesional e independiente, que siente pasión por la moda y el diseño”.

El diseño de las colecciones se realiza en *El Hangar Design Center*. Aquí trabaja alrededor de 600 personas en el diseño y desarrollo de unas de 8.000 prendas anuales, repartidas a lo largo de 12 colecciones.

Producción

Aunque MANGO no fabrica sus productos, la empresa se ocupa de todo el proceso de *producción*. Subcontrata a proveedores externos que se hacen cargo de la producción y lleva a cabo el control de calidad que va desde las inspecciones en origen hasta la venta en tiendas. Todas las telas utilizadas en la confección de las prendas son diseñadas por la compañía.

Para mantener siempre el mismo estándar (calidad constante, mismas características, etc.) la producción de un mismo modelo se realiza en un mismo fabricante, excepto casos puntuales.

La fabricación de las colecciones es llevada a cabo por un total de 130 proveedores repartidos en más de 11 países. Destaca China concentrando el 58% de los proveedores, seguida de Marruecos con el 22% y el resto en talleres de diferentes países, tales como por ejemplo Turquía, Vietnam e India.

MANGO lleva a cabo dos sistemas de *producción* muy diferenciados:

- *Producción en Fabricantes*: MANGO realiza el diseño del producto y la fabricación es encargada a un proveedor, quien adquiere las materias primas necesarias para la producción. El Grupo adquiere el producto una vez terminado. Este sistema de producción abarca el 75% de la fabricación total.

- *Producción en Talleres de Fabricación*: En este caso, el diseño del producto también es realizado por MANGO y adquiere la totalidad de las materias primas necesarias para la producción, posteriormente se las entrega al proveedor para que confeccione el producto final.

Se utilizará un sistema u otro dependiendo de los factores geográficos, relacionados con la proximidad; y factores técnicos, vinculados a la especialización en la producción. En ambos casos, los proveedores presentan iguales características.

El período de diseño, producción y distribución oscila entre tres y cuatro meses desde que se formaliza el pedido hasta que se recibe la mercancía.

La Tienda MANGO

Las tiendas MANGO se ubican en lugares privilegiados y excelentes locales, ya sea en los principales centros comerciales o situados en el centro de las ciudades.

Todas las tiendas cumplen los mismos criterios de gestión, interiorismo, imagen y exposición de producto que la compañía ha diseñado para crear un ambiente agradable que permita disfrutar al cliente de la compra. Asimismo, cuando un cliente decida acudir a cualquier punto de venta ubicado en cualquier parte del mundo, no le resultará un lugar extraño ya que le será familiar y conocido.

Esto no sería posible sin su amplio equipo de más de 100 profesionales formado por interioristas, arquitectos, aparejadores, ingenieros, diseñadores industriales, administrativos y gestores, escaparatistas, *merchandisers*, coordinadores y supervisores.

Cabe señalar, que cada una de las cadenas o marcas en las que MANGO comercializa sus productos, poseen entre sí un estilo de tienda diferente.

Por ejemplo, el ambiente de las *boutiques HE* es muy distinto al del resto de tiendas MANGO. Transmite una sensación de calidez, otorgada por un mobiliario de acabados en dorado y negro, junto con una decoración que incluye piezas de anticuario, sofás chester de piel y alfombras de piel vacuna. Los cristales biselados, el parquet de efecto envejecido y las paredes tapizadas en tonos oscuros con el logo de la colección, un unicornio; son algunos de los detalles que reflejan un diseño más masculino, al contrario que el resto de las tiendas del Grupo.

Según Oriol Amat, catedrático de la UPF, economista y vicepresidente de ACCID: "MANGO cuenta con un sistema peculiar de gestión basado en los equipos de trabajo especializados. Por ejemplo, cuando abren una tienda, envían un equipo formado por un escaparatista, un informático, un supervisor, un especialista en merchandising, un responsable de almacén y un encargado de la tienda. Este último está durante tres semanas, que es el tiempo necesario para que el nuevo encargado haya aprendido a realizar su trabajo". (Amat, 2011).

Imagen de marca - Firma

En 2011, la compañía decidió renovar su logotipo por primera vez desde su nacimiento. Este cambio consiste en otra estrategia de renovación que la marca ha ido realizando en los últimos años.

La imagen anterior y más conocida de MANGO, consiste en un logotipo formado por letras gruesas que mantienen un amplio contraste entre sus formas con los colores blanco y negro. El nuevo logo mantiene los mismos colores pero opta por una tipografía más fina y con menos contraste en sus líneas. La nueva tipografía es más simple, sobria y rotunda.



Se trata del segundo gran cambio que la compañía ha introducido en su imagen desde sus inicios. Como ya se ha comentado anteriormente, el primer cambio consistió en implantar en sus tiendas un nuevo concepto dejando atrás los tonos oscuros y apostar por colores crudos en los suelos, paredes y techos.

Rostros conocidos

Otro de los puntos claves de la firma son sus colaboraciones con reconocidas personalidades que presentan sus colecciones. MANGO siempre ha apostado por rostros conocidos para representar sus campañas publicitarias.

La última en formar parte del imperio MANGO ha sido la modelo Kate Moss tomando el relevo de la actriz Scarlett Johansson. Ésta a su vez relevó a la actriz Penélope Cruz, que ha sido imagen de la firma durante las últimas cuatro temporadas.

Otras modelos como Milla Jovovich, Lizzy Jagger, Karolina Kurkova, Naomi Campbell, Eva Herzigova, Inés Sastre, Claudia Schiffer, Christy Turlington y Diane Kruger también fueron imagen de la marca en su momento.

3.4. RECURSOS DEL GRUPO

3.4.1. Recursos físicos

Actualmente, MANGO cuenta con una serie de recursos físicos con los que la compañía ha conseguido ser más competitiva en el sector textil:

- 2.598 tiendas, 1.696 tiendas *franquiciadas* y 902 *tiendas propias* repartidas en 109 países. MANGO supera a su principal competidor, INDITEX, en presencia internacional.
- Su *sede central en Palau-Solità i Plegamans (Barcelona)* que ocupa una superficie de 150.000 m² y comprende las áreas de Imagen y Publicidad, Gestión Inmobiliaria, Expansión, Control de Producción y Distribución a los puntos de venta, Arquitectura e Interiorismo de las tiendas, así como Logística, Administración y Sistemas de Información.
- El *Hangar Design Center*, inaugurado por MANGO en 2007, es el *centro de diseño* más grande de Europa con una superficie de 12.000 m² que acoge a más de 600 profesionales dedicados a la creación de moda y complementos para la mujer. En él se encuentran las áreas de diseño, compras y calidad.
- *Varios centros de distribución:*
 - Tres de ellos situados en *Barcelona, Shanghai y Hong Kong*.
 - Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Parets del Vallés (Barcelona). Almacén de 24.000 m² especializado en la distribución de la prenda doblada, y almacena el 77% de las prendas que comercializa MANGO.
 - En construcción el parque logístico Can Montcau, situado en Lliçà d'Amunt (Barcelona). Será un centro de recepción de mercancías manufacturadas y, desde aquí, serán distribuidas a todos los países del mundo en los que MANGO está presente, excepto China, donde la marca ya dispone de dos pequeños centros logísticos locales.
- *Varios almacenes:*
 - Dos de ellos situados en Montcada i Reixac y Terrassa.
 - Otros de alquiler situados en Montornés y Sabadell (Barcelona), así como en Shenzhen (China).

3.4.2. Recursos Financieros

- Sociedad Limitada con un capital 100% español.

3.4.3. Recursos Intangibles

- Tecnología: Sistema Logístico de MANGO (SLM).
- Reputación: Prestigioso reconocimiento de Marca a nivel mundial.
- Cultura: Diseño y estilismo a precios asequibles.

3.4.4. Recursos humanos

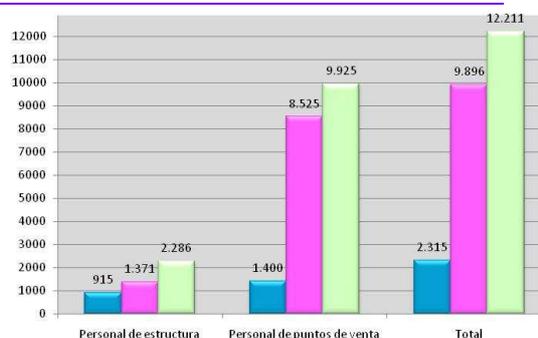
El perfil del equipo humano de MANGO está compuesto, a 31 de diciembre de 2012, por 12.211 personas, de las cuales el 81,04% son mujeres, y el 18,96% son hombres. Su equipo de trabajo es joven y entusiasta con una media de 29 años de edad.



Tabla y Gráfico 3.1.

PERFIL DEL EQUIPO HUMANO DE MANGO: DETALLE POR SEXOS

	Personal de estructura	Personal de puntos de venta	Total	
	(número)	(número)	(número)	(%)
Hombres	915	1.400	2.315	18,96
Mujeres	1.371	8.525	9.896	81,04
TOTAL	2.286	9.925	12.211	100



Fuente: Elaboración propia a partir de la página Web de MANGO.

De ese 81,04% que representa a las mujeres que trabajan en la compañía, el 51,35 % asume cargos de dirección, y de los 12.211 trabajadores contratados, 1.850 de los cuales trabajan en el *Hangar Design Center* y en la sede de Palau-Solità i Plegamans (Barcelona).

Este Grupo se caracteriza por la diversidad cultural fruto de la internacionalización de su negocio. En su sede central trabajan personas pertenecientes a 22 nacionalidades: Albania, Alemania, Argentina, Bélgica, Chile, Colombia, EEUU, España, Francia, Irlanda, Italia, Japón, México, Países Bajos, Perú, Reino Unido, República Checa, República Dominicana, Rumanía, El Salvador, Suecia y Ucrania. (Memoria anual MANGO (2012))

El personal de las tiendas se *selecciona minuciosamente* para que todos mantengan concordancia con la imagen de la marca. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por retener el personal (promoción interna y formación permanente), los puntos de venta se caracterizan por una alta rotación a causa del propio perfil del empleado (estudiantes, trabajo temporal,...). Por el contrario, el personal de la estructura es muy estable y las cifras de rotación están lejos de los resultados obtenidos en las tiendas". (Ver Anexo III).

Tras la selección, el departamento de *Administración de Personal* se encargará de formalizar legalmente la contratación de personal de la sede central y las tiendas.

Una vez que se forma parte de MANGO, el equipo de *Formación* proporciona, periódicamente, una formación adecuada a todo el personal de tiendas y sede central. Se imparten cursos tanto de conocimientos técnicos (idiomas, ofimática, merchandising, etc.) como más especializados (valores, gestión de equipos, relaciones interpersonales, prevención de riesgos, etc.). Todo ello muy importante en MANGO debido a su presencia internacional.

Por otro lado, posee un equipo de *Prevención de Riesgos* que analiza los peligros de cada uno de los puestos de trabajo y estudia cuáles son las medidas preventivas más adecuadas para cada uno de éstos.

3.5. PRINCIPALES COMPETIDORES

Los principales competidores de MANGO en España son H&M, Inditex y el Grupo Cortefiel. Suponen una gran amenaza para el Grupo debido a sus estrategias de marca, política de negocio, forma de expansión, etc.



Tabla 3.2.
MANGO Y SUS COMPETIDORES

<p style="text-align: center;">MANGO</p> <p>Estrategia de Marca: Concepto Marca MANGO.</p> <p>Diseño: Diseño Propio – Tendencias.</p> <p>Producción: Externa. Subcontrata en países de bajo coste (China 45% y Marruecos 23%).</p> <p>Expansión: Tienda Propia y Franquicia (principalmente).</p> <p>Presencia: 2.500 tiendas en 109 países.</p> <p>Público Objetivo: Sentido de boutique: calidad media alta, precio alto. Dirigido al sector específico Mujer y aparición en el segmento Hombre.</p> <p>Marketing: Alta inversión en publicidad: uso de top model, artistas y diseñadores. Presencia en Internet.</p> <p>Tiendas: Ubicadas en los mejores sitios, tanto en el centro de las ciudades como en Grandes Almacenes.</p> <p>Decisiones Operativas: centralizada, misma política y estrategia. Imagen única.</p> <p>Fortalezas: Diseño, relación Calidad / Precio. Costes de producción. Sistema Informático y logístico.</p>	<p style="text-align: center;">INDITEX</p> <p>Bershka oysho ZARA Kiddys Class Massimo Dutti ZARA HOME Pull and Bear</p> <p>Estrategia de Marca: Multimarca.</p> <p>Diseño: Diseño Propio, copia y tendencias (Elevado número de colecciones).</p> <p>Producción: Integración vertical. (Produce más del 80% de sus prendas en Europa).</p> <p>Expansión: Tienda propia y alguna franquicia.</p> <p>Presencia: 4.907 establecimientos en 77 países.</p> <p>Público Objetivo: Mujer, hombre, niños y hogar.</p> <p>Marketing: Baja inversión (casi nula salvo en período de rebajas). Éxito en Internet y redes sociales.</p> <p>Tiendas: Mayor importancia de la ubicación.</p> <p>Decisiones Operativas: Descentralizada, pero misma política y estrategia. Imagen única.</p> <p>Fortalezas: Diseño, relación calidad/precio. Sistema logístico y rápida respuesta: Producción y reposición. (Moda rápida).</p>
<p style="text-align: center;">H&M</p> <p>Estrategia de Marca: H&M (COS y H&M Home).</p> <p>Diseño: Diseño Propio, diseñadores de nombre. Colecciones por temporada.</p> <p>Producción: Externa. Subcontratada en países de bajo coste. No tiene fábricas propias y produce el 80% de su ropa en Asia.</p> <p>Expansión: Tienda propia y Franquicia en Oriente Medio.</p> <p>Presencia: 2.200 establecimientos en 38 países.</p> <p>Público Objetivo: Amplia gama: moda para mujer, hombre, jóvenes y niños a precio bajo.</p> <p>Marketing: Alta inversión: uso de top model y artistas. Presencia en Internet.</p> <p>Tiendas: Tienda monomarca para todos los segmentos.</p> <p>Decisiones Operativas: Centralizada, misma política y estrategia. Imagen única.</p> <p>Fortalezas: Diseño. Bajos Costes de producción.</p>	<p style="text-align: center;">GRUPOCORTEFIEL</p> <p>CORTEFIEL R&H SPRINGFIELD women'secret</p> <p>Estrategia de Marca: Multimarca.</p> <p>Diseño: Diseño no relevante. Colecciones por temporada.</p> <p>Producción: Externa. Subcontrata en países de bajo coste.</p> <p>Expansión: Diversificación y adquisiciones. Franquicia y tienda propia para Europa.</p> <p>Presencia: 1.729 establecimientos en 64 países.</p> <p>Público Objetivo: Precio medio y calidad media. Busca aumentar su mercado en el segmento de la Mujer.</p> <p>Marketing: Inversión media - catálogos.</p> <p>Tiendas: Importancia de la imagen de la tienda, acorde con el ambiente que pretende transmitir.</p> <p>Decisiones Operativas: Centralizada, misma política y estrategia.</p> <p>Fortalezas: Antigüedad de la empresa. Cuota de mercado. Sistema de fidelización del cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Cortizo y otros (2012): "Plan Estratégico 2011-2013 MANGO". En http://www.slideshare.net/EMBA_ESIC/caso-mango-emb16-madridgrupo620110401v11.

3.6. EXPANSIÓN DEL GRUPO EN ESPAÑA

Fundada en los años ochenta, la compañía ha experimentado su gran crecimiento en la última década. Entre 2002 y 2008, MANGO obtuvo aumentos anuales en sus ventas de entre el 4% y el 8%. En 2010 y 2011, tras el frenazo registrado en 2009 (con un crecimiento de sólo el 4%), la empresa ha batido sus récords de incremento, con un 11% los dos años. (Riaño, 2012)

MANGO se “ha puesto las pilas” y ahora pretende alcanzar unas ventas de más de 2.500 millones de euros en 2014 gracias al lanzamiento de nuevos conceptos y cadenas.

La mayor parte de las tiendas MANGO trabajan con el sistema de franquicias, lo que ha permitido un crecimiento más rápido. Pero los franquiciados deben localizar un local en ciudades de como mínimo 80.000 habitantes e invertir alrededor de medio millón de euros.

Por ello, para cumplir su objetivo, el Grupo ha decidido romper con su política de crecimiento tradicional y dar más importancia a las tiendas propias frente a las franquicias. En España hay un total de 326 tiendas MANGO, 113 son franquicias y 213 tiendas propias.

Para la expansión del Grupo en España, no se ha llevado a cabo la misma estrategia de crecimiento que para el resto de los países del mundo. Nuestro país es el único en donde MANGO realiza una mayor inversión en tiendas propias que en franquicias.

El crecimiento de los últimos dos años coincide con la apuesta de MANGO por el desarrollo mediante corners. El córner se convierte en una alternativa beneficiosa cuando se complica el encontrar local o no se desea realizar una gran inversión, su implantación es mucho más rápida. Consiste en un espacio habilitado dentro de las instalaciones de otro negocio, en el que se comercializa un producto o servicios.

Su pequeña estructura y bajo coste económico representan ventajas para el empresario, ya que permite su instalación en lugares insospechados, como poblaciones de pocos habitantes o lugares de intenso tránsito de personas; su implantación ocasional para campañas por un periodo determinado de tiempo, o como plataforma de lanzamiento de propuestas comerciales.

MANGO es, por detrás de Inditex, el segundo mayor Grupo de España de distribución de moda. Con una facturación de 1.691 millones de euros en 2012 (lejos de los 15.946 millones de Inditex), a nivel internacional la compañía presidida por Isak Andic se sitúa por detrás del grupo Burberry (1.801 millones de libras). (Dossier económico MANGO (2012).

CAPÍTULO 4

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MANGO MNG HOLDING, SLU (GRUPO MANGO)

4.1. POLÍTICA DE LA CADENA A NIVEL INTERNACIONAL

La internacionalización está siendo fundamental en el contexto económico actual para que las grandes firmas sigan creciendo. El consumo en España sigue disminuyendo y algunos países emergentes son el salvavidas en estos momentos. Por ello, MANGO ha abierto 180 tiendas más durante el último año en el extranjero, sobre todo en Europa, Rusia, los países del CEI, Oriente Medio y Asia. Sin embargo, Isak Andic no deja de lado su expansión nacional y también ha abierto 197 nuevos puntos de venta. Actualmente está basando su desarrollo en España centrándose en los corners.

MANGO empezó la expansión internacional en el año 1992, una vez que había logrado una fórmula exitosa en España. A partir de ahí, una de las máximas prioridades de la compañía ha sido su crecimiento. Para ello, ha seguido varias estrategias: crecer en tiendas, en modalidad de tiendas (outlets, on line...), en ampliación de catálogo (ropa para hombre, zapatos, bolsos, cinturones, bisutería, perfumes...).

La expansión de Grupo MANGO ha continuado durante el ejercicio 2012 mediante la apertura de 197 nuevos puntos de venta netos, estando presentes en 109 países. En 2013 se prevé la apertura de tiendas en: Angola, Guinea Ecuatorial, Mongolia y Zimbawe.

Esta expansión internacional se ha llevado a cabo en tres etapas (Anexo IV). Como podemos observar en la Tabla 4.1., los puntos de venta con los que opera en el mercado internacional son fundamentalmente franquicias y alguna que otra tienda propia.

Sin embargo, la estrategia que lleva en su país de origen, España, es muy distinta. El número de tiendas propias supera en 100 unidades al número de tiendas franquiciadas.

Esto se debe a que la entrada en mercados exteriores será menos arriesgada, más económica y más rápida a través de franquicias. En el caso de que la marca no tenga éxito en el país de destino, la pérdida será mucho menor que si comienza por tiendas propias.

Introducir tiendas propias es mucho más arriesgado ya que la inversión es mayor y el proceso de penetración es muy lento. Para ello, tendrá que conocer muy bien el mercado en el que pretenda operar, y valorar los beneficios o pérdidas que podrían aportarle. La mayoría de los países en los que MANGO está presente, carecen de tiendas propias.

La política que ha llevado a cabo la cadena MANGO a nivel internacional, ha sido la fórmula del éxito que ha permitido al Grupo triunfar en el mercado exterior.

A continuación se analizarán los distintos puntos y características en los que se fundamenta esta exitosa política.



Tabla 4.1.
PAÍSES EN LOS QUE OPERA MANGO

País	Tiendas Propias	Franquicias	Total
Albania	0	2	2
Alemania	70	50	120
Andorra	2	3	5
Antillas Holandesas	0	1	1
Arabia Saudita	0	56	56
Argelia	0	3	3
Argentina	0	1	1
Armenia	0	2	2
Aruba	0	1	1
Australia	0	1	1
Austria	14	7	21
Azerbaiyán	0	8	8
Barheín	0	4	4
Bélgica	13	20	33
Bermudas	0	1	1
Bielorrusia	0	6	6
Bosnia y Herzegovina	0	3	3
Brasil	1	0	1
Bulgaria	0	8	8
Camboya	0	1	1
Camerún	0	1	1
Canadá	2	1	3
Chile	0	18	18
Chipre	0	7	7
Colombia	0	20	20
Corea del Sur	9	0	9
Costa de Marfil	0	1	1
Costa Rica	0	2	2
Croacia	0	11	11
Cuba	0	2	2
Dinamarca	1	0	1
Ecuador	0	9	9
Egipto	0	8	8
Emiratos Árabes	0	17	17
Eslovaquia	4	5	9
Eslovenia	0	1	1
España	213	113	326
Estados Unidos	8	516	524
Estonia	0	3	3
Filipinas	0	27	27
Finlandia	5	0	5
Francia	89	68	157
Georgia	0	2	2
Gibraltar (RU)	0	1	1
Grecia	6	8	14
Guatemala	0	2	2
Holanda	39	12	51
Honduras	0	2	2
Hong Kong (China)	3	0	3
Hungría	9	1	10
India	0	21	21
Indonesia	0	22	22
Irak	0	1	1
Irán	0	7	7
Irlanda	7	0	7
Israel	0	25	25

País	Tiendas Propias	Franquicias	Total
Italia	54	16	70
Japón	8	0	8
Jordania	0	3	3
Kazajistán	0	15	15
Kirguistán	0	1	1
Kosovo	0	2	2
Kuwait	0	6	6
Letonia	0	4	4
Líbano	0	9	9
Libia	0	2	2
Lituania	0	6	6
Luxemburgo	0	2	2
Macau (China)	1	0	1
Macedonia	0	2	2
Malasia	0	26	26
Malta	0	2	2
Marruecos	0	6	6
México	0	28	28
Moldavia	0	1	1
Mónaco	0	1	1
Montenegro	0	1	1
Myanmar	0	1	1
Nigeria	0	3	3
Noruega	8	6	14
Omán	0	2	2
Pakistán	0	2	2
Panamá	0	1	1
Paraguay	0	3	3
Perú	0	10	10
Polonia	27	4	31
Portugal	31	26	57
Qatar	0	8	8
Reino Unido	57	29	86
Rep. Benín	0	1	1
Rep. Checa	7	2	9
Rep. Dominicana	0	3	3
Rep. De Mauricio	0	4	4
Rep. Popular China	73	90	163
Rumanía	2	9	11
Rusia	34	85	119
El Salvador	0	1	1
Senegal	0	1	1
Serbia	0	4	4
Singapur	0	21	21
Siria	0	4	4
Sri Lanka	0	1	1
Sudáfrica	0	7	7
Suecia	4	2	6
Suiza	9	28	37
Tailandia	0	26	26
Tiwan	0	27	27
Túnez	0	4	4
Turquía	92	0	92
Ucrania	0	17	17
Uzbequistán	0	2	2
Venezuela	0	6	6
Vietnam	0	11	11
TOTAL	902	1.696	2.598

Fuente: Elaboración propia a partir de la MEMORIA ANUAL DE MANGO (2012).

4.1.1. Política de Producción

Existen dos sistemas de producción diferenciados en MANGO:

El primero consiste en que MANGO realiza el diseño del producto y la fabricación es encargada a un proveedor, quien adquiere las materias primas necesarias para la producción. El Grupo adquiere el producto una vez terminado. Este sistema de producción abarca el 75% de la fabricación total.

En el segundo, el diseño del producto es realizado por MANGO y todas las materias primas que componen la prenda también son adquiridas por la compañía, posteriormente se las entrega al proveedor para que confeccione el producto final.

Las características de los proveedores son exactamente iguales en los dos sistemas. El utilizar un sistema u otro depende, fundamentalmente, de factores geográficos (proximidad) y técnicos (especialización en la producción).

El volumen de prendas y complementos fabricados durante el ejercicio 2012 ascendió a 110.524.649 millones. (Dossier Económico MANGO, 2012).

El periodo de fabricación puede durar entre tres o cuatro meses: desde el pedido hasta la recepción de la mercancía.

Antes de cada temporada, se programan los envíos a los puntos de venta. Si existe alguna desviación con respecto a la previsión de ventas, la regulación de las entregas o cambios entre puntos de venta se realiza desde el almacén y servicios centrales. Si a final de temporada se producen excedentes de ropa, ésta se venderá a través de descuentos y promociones.

El departamento de producción persigue un objetivo claro, conseguir un buen producto, con la mejor calidad, la mejor fecha de entrega y la máxima rentabilidad en base a un precio competitivo en el mercado.

4.1.2. Política de Compras

El porcentaje de compra, para el ejercicio 2012, a través de la producción en fabricantes, ha ascendido a un 70,37% sobre el total.

El porcentaje en valor de compra, para el ejercicio 2012 a través de la *producción en talleres de fabricación*, ha ascendido a un 29,63% sobre el total.

Este departamento se encarga de gestionar la compra de prenda acabada tanto a proveedores nacionales como extranjeros. Los principales países de producción se encuentran en Asia, aunque también se produce en Portugal y Turquía.

El departamento de Compras establece y negocia los precios de compra de los productos supervisando su fabricación, transporte, control de calidad, gestión de pedidos y distribución de la mercancía. Realiza el seguimiento de todo el proceso de compra desde que se crea una prenda y se negocian el precio y las condiciones de embarque hasta que la mercancía llega al almacén.

4.1.3. Política Comercial

MANGO sigue una serie de estrategias comerciales a nivel internacional para adaptarse a las características y culturas de los diferentes países en los que opera. Entre ellas podemos distinguir las siguientes:

Estrategia de Producto

Según Halfón, director de expansión internacional de la firma, “MANGO hace colecciones globales, con pinceladas para cada país”. Enric Casi aclara que “El 80% de la colecciones es universal, y luego hay un 20% que sirve para adaptar la colección al perfil del país”. (Dossier económico MANGO (2012).

Por tanto, la empresa realiza colecciones comunes a 89 países a pesar de que cuentan con entornos culturales, climatológicos y morfologías muy diferentes entre sí. Incluso, en ocasiones, dentro de un mismo país se presentan este tipo de diferencias.

Debido a estas características existentes entre países o dentro de un mismo país, la compañía se propone adaptar sus colecciones a cada mercado.

Para llevar a cabo esta estrategia, MANGO ha creado un departamento de diseño de colecciones especiales. Este departamento se encargará de adaptar cada una de sus colecciones a las peculiaridades y necesidades de los diferentes mercados en los que la marca está presente. (Cubillo, 2010):

- *Colección de “países fríos”*: Pensada para regiones en las que las condiciones climáticas y cánones físicos de sus habitantes requieren prendas de más abrigo y diseño especial. Esta colección se destina, entre otros, a países como Rusia y Siberia.

- *Colección de “países asiáticos”*: Adapta los diseños a la estatura media de sus habitantes y a la estética de este mercado.

- *Colección de “países cálidos”*: Sus diseños son de composición ligera y fresca. Esta colección está destinada a países cálidos como Ecuador, Panamá, Colombia, Santo Domingo, Venezuela, Puerto Rico, o El Salvador.

- *Colección de “países árabes”*: Teniendo en cuenta el clima, cultura y religión de estos países, esta colección busca sustituir las tradicionales abayas y chadores con sus diseños.

Cartera de Marcas

La cadena utiliza cuatro sobrenombres que derivan de la marca original MANGO. Esto se debe a que sus productos no pueden comercializarse en todos los países bajo la misma marca:

- MANGO: Marca original bajo la que la empresa comenzó la comercialización de sus productos. Este nombre, inspirado en un fruto, es el mismo en todos los idiomas, lo que la convierte en un nombre de marca global.

- MNG: Es el acrónimo de MANGO una vez eliminadas las vocales. Esta marca se utiliza en mercados donde la marca original ya está registrada o donde su uso no se permite por ser un nombre genérico. Estos mercados se encuentran en países como: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá, Venezuela y algunos países árabes.

- MANGO Barcelona: Se utiliza en China. En un principio se empleó la marca MANGO/MNG, sin embargo, la compañía decidió asociar a la marca original el nombre de su ciudad de origen, Barcelona. Esto fue debido a que la primera opción se parecía a la palabra china 'Ming' y sus habitantes no asociaban la marca MANGO con su origen español.

- MNG by MANGO: Esta marca se ideó para comercializar en EEUU ya que en el mercado anglosajón se utilizan mucho las iniciales.

Etiquetado del Producto

Por razones de economías de escala y por las características de cada región, en el etiquetado del producto sólo aparece la marca MNG, tanto en el etiquetado exterior como interior, de modo que las mismas etiquetas son utilizadas en todos los mercados.

Estrategia de Precios

La firma aplica una política de precios medios-altos, que acompaña a su política de producto de calidad media-alta, haciendo que sus precios sean asequibles, situándola en un nivel superior a su principal competidor, Zara.

Su política de precios mantiene que es más importante vender muchas unidades y ganar poco con cada una, frente a ganar mucho con cada prenda.

Internacionalmente hablando, sería ideal tener los mismos precios en todo el mundo pero esto no es posible por varias razones. Existen países donde los salarios son muy elevados y la vida es cara, y por el contrario, hay regiones donde rozan la pobreza. Por ello, tendrán que adaptar los precios a cada situación del país. (Memoria MANGO, 2012).

Estrategia publicitaria y Marketing

Para realizar publicidad en cada mercado, la compañía invierte el 4% de las ventas totales de cada país. En mercados comunitarios, la cadena gasta alrededor de 11.000 euros en publicidad cuando inaugura una franquicia.

Su publicidad consiste en distribuir catálogos en revistas de moda y en publicidad exterior, como por ejemplo, el diseño de sus tiendas.

MANGO, también utiliza una de las herramientas más eficaces, económicas y actuales para darse a conocer a nivel mundial, mostrando así sus productos, Internet. Actualmente, las redes sociales son la mejor forma de llegar a un posible cliente, ya que les permite conocer sus ofertas sin moverse de casa. MANGO está presente en Facebook con 5,7 millones de seguidores, Twitter con aproximadamente 337.000 seguidores y vídeos en YouTube.

Como ocurre con el producto y los precios, su publicidad también se adapta a las especificidades de cada mercado. Por eso, MANGO cuenta con gente local que conoce el país y asesora a la compañía sobre qué campaña es mejor para su mercado. De esta forma, se publicará un catálogo especial para, por ejemplo, los países árabes donde, por cuestiones religiosas, no aparecen modelos, sino maniqués. (Cubillo, 2010).

Gracias a la política seguida por la cadena a nivel internacional entre otras características de la firma, MANGO ha conseguido mantenerse en el mercado, e incluso elevar su cifra de negocio.

A pesar de la crisis económica que ha sufrido España y otros países de la Comunidad Europea, MANGO ha sabido burlar esta situación y ha sabido cómo beneficiarse de ello.

A continuación, se mostrará la evolución que la empresa ha ido experimentando en cuanto a su cifra de negocio desde el año 2004 hasta una previsión del año 2014:



Gráfico 4.1.
CIFRA DE NEGOCIO DE LAS TIENDAS DE LA CADENA MANGO



Fuente: Elaboración propia a partir del DOSSIER ECONÓMICO DE MANGO (2011).

La cifra de negocios se mantiene constante en España, mientras que aumenta considerablemente en el mercado extranjero.

Durante el año 2012, el Grupo ha incrementado sus ingresos un 20 % más que en el año anterior a pesar de la crisis que azota a España y a varios países de Europa.

Una de las razones principales de que la facturación de MANGO haya crecido hasta 1.691 millones de euros, es principalmente la importante presencia internacional de la marca que ya vende un 84% de sus productos a mercados extranjeros frente al 16% que comercializa en España. Es lo mismo que le ha sucedido a uno de sus principales rivales, Inditex. La firma gallega ha disparado su facturación este último año un 16%. (Dossier económico de MANGO (2012).

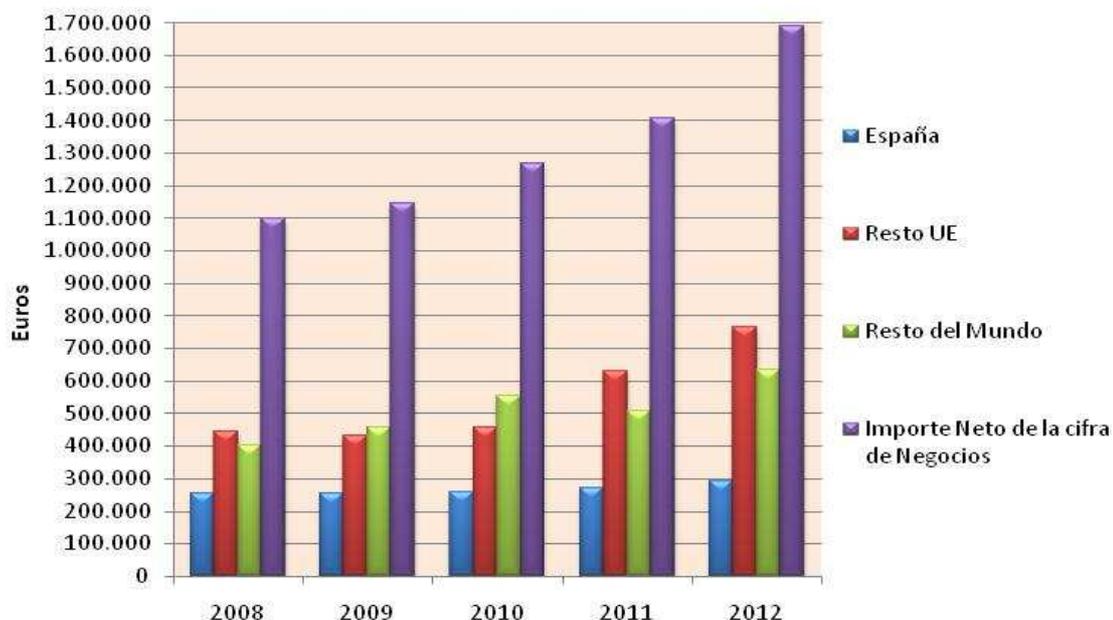
Como podemos ver a continuación, la mayor parte de los ingresos que obtiene MANGO, son generados en los mercados exteriores, principalmente en el resto de la UE y seguido del resto del Mundo.

Se puede decir, que la compañía no se equivocó a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse.



Tabla y Gráfico 4.2.
VENTAS POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

	2008	2009	2010	2011	2012
España	253.162	255.965	258.113	270.402	291.604
Resto UE	446.388	430.956	457.767	628.646	766.738
Resto del Mundo	401.155	458.233	553.643	509.366	632.639
Importe Neto de la cifra de Negocios	1.100.705	1.145.155	1.269.523	1.408.414	1.690.981



Fuente: Elaboración propia a partir de la MEMORIA ANUAL DE MANGO (2012).

4.2. LA TIENDA

4.2.1. Gestión de una tienda MANGO

Las tiendas MANGO son gestionadas por un equipo dinámico y cohesionado que asume con gran profesionalidad la tarea de ofrecer el mejor servicio a todos sus clientes. Se esfuerza día a día para ofrecer a sus clientes un producto de calidad y lograr una imagen de tienda atractiva y comercial.

El equipo de tienda está formado por Directores o Jefes de Tienda, Directores Adjuntos, Supervisores de Tienda, Visual Merchandisers, Responsables de Caja, Vendedores, Shoppers y Asistentes de Almacén.

Los *Directores o Jefes de Tienda*, se encargan de seleccionar, formar y desarrollar a sus colaboradores distribuyendo y organizando las tareas y posiciones de cada miembro. Además, transmiten la cultura de la empresa y motivan al equipo para que se respire un buen ambiente en el área de trabajo.

Supervisarán la labor del personal que tienen bajo su mando, que, según la dimensión del local pueden ser varios encargados de sección y vendedores.

Otra de sus principales labores, consiste en solicitar la reposición de prendas en las cantidades que él mismo considere, teniendo en cuenta la evolución de las ventas de cada producto y el perfil socio-económico del cliente que tiene en su tienda. (Cubillo, 2012).

Elegirá las prendas dentro de un amplísimo catálogo de nuevas colecciones y el centro logístico enviará a la tienda, en dos o tres días, la mercancía solicitada. Igualmente, en una media de 2 veces por semana, enviará los nuevos modelos con el fin de que el cliente visite la tienda varias veces al mes o incluso a la semana, porque sabe que siempre encontrará algo nuevo en ella.

También se encargarán de las prendas que no cumplan con los requisitos de calidad para su venta.

Algunas de las opciones que barajan son, venderlas a precios más económicos en los periodos de rebajas hasta su agotamiento u ofrecérselas a terceras empresas especializadas en comprar lotes de saldos.

En cuanto a los *Visual Merchandisers*, exponen las colecciones en la tienda siguiendo los estándares comerciales y estéticos marcados por MANGO.

Con ayuda del book de Merchandising MANGO, llevarán a cabo los cambios en la exposición del producto, ofreciendo así una imagen unificada en todos sus puntos de venta.

El *Vendedor* se tiene la obligación de acompañar, guiar y fidelizar a los clientes. Además, son responsables de la reposición del producto vendido y del mantenimiento de la imagen de la tienda.

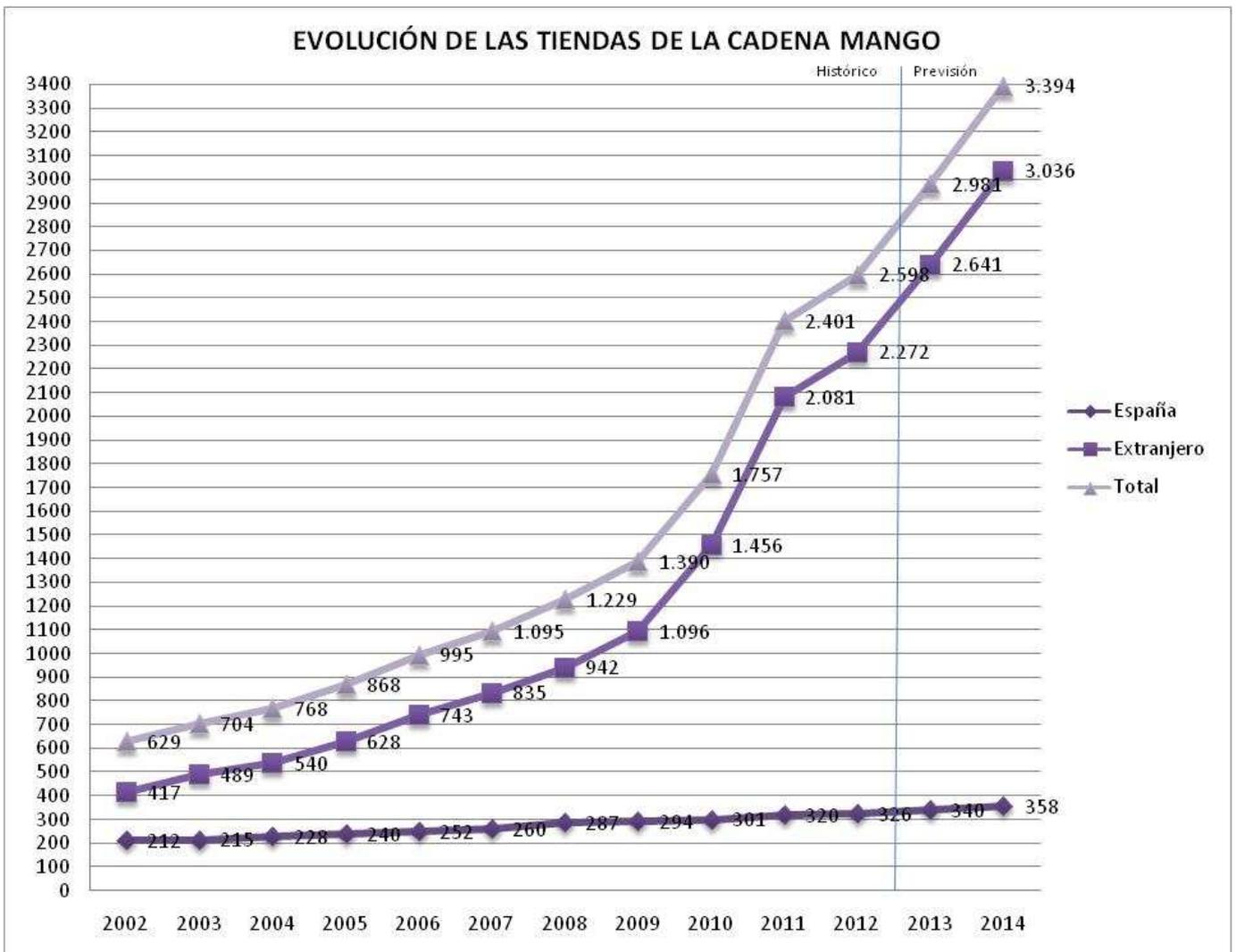
MANGO también dispone de personal *Shoppers*, expertos en estilismo que asesorarán a aquellos clientes que así lo deseen.

Los *Supervisores de Tienda* tienen la función de seleccionar y formar a los Directores de Tienda, y junto a ellos transmitir la cultura, los valores y los estándares de imagen y de gestión de MANGO a su equipo.

Por otro lado, tiene como misión asegurar el buen funcionamiento y la correcta gestión de las tiendas MANGO, tanto propias como franquicias, garantizando la buena implantación del merchandising de sus tiendas.

El siguiente gráfico muestra la evolución de MANGO en número de tiendas, tanto a nivel nacional como internacional:

 **Gráfico 4.3.**
EVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS DE LA CADENA MANGO



Fuente: Elaboración propia a partir del DOSSIER ECONÓMICO DE MANGO (2011)

Como se puede apreciar en el Gráfico 4.2., la evolución en España ha sido constante, sin grandes cambios. Sin embargo, la implantación de tiendas en el extranjero ha experimentado un gran crecimiento.

Con ello, se llega a la conclusión, de que MANGO hasta ahora, ha optado por la inversión en el extranjero, es decir, por la estrategia de Internacionalización.

Se observa una mayor internacionalización, sobre todo, en los años en los que España se ha visto afectada por la crisis.

Durante todo el proceso de internacionalización, MANGO ha penetrado en mercados exteriores, sobre todo, a través del sistema de franquicia. Hasta ahora, la compañía ha apostado más por las franquicias que por las tiendas propias, aunque durante estos dos años ha decidido cambiar su estrategia y centrarse en los corners. (Ver Tabla 4.2.).

Esta forma de entrada, también se lleva a cabo en países donde las características culturales y administrativas son muy diferentes a las nuestras, por eso, lo más acertado es que la gestión se lleve a cabo por personas del propio país. Este sistema de gestión también incluye la búsqueda de una buena localización para sus franquicias.



Tabla 4.3.
PUNTOS DE VENTA PROPIOS Y FRANQUICIADOS

PUNTOS DE VENTA	2008	2009	2010	2011	2012
Propios	489	583	707	851	902
Franquiciados	739	807	1.050	1.550	1.696
TOTAL	1.228	1.390	1.757	2.401	2.598
Nº de países en los que opera	90	97	102	107	109

Fuente: Elaboración propia a partir de la MEMORIA ANUAL DE MANGO (2012).

4.2.2. Localización, escaparatismo, diseño interior

En relación a los establecimientos, en la mayoría de los países se mantiene el mismo canon de distribución y diseño en todos los países, es decir, no hay adaptación de las tiendas en función de la cultura local.

Sin embargo, en países como Arabia Saudí, sí que se obliga, por ejemplo, a que la tienda no disponga de escaparates, ya que no puede haber ropa expuesta. Tampoco puede haber probadores, ya que sus habitantes no se pueden probar la ropa, sino que se la llevan a casa y, en caso de disconformidad, la devuelven al establecimiento. Asimismo, no puede haber mujeres vendiendo, los dependientes de las tiendas solamente pueden ser hombres.

Como se puede apreciar, se trata de una adaptación sólo en casos muy extremos.

En cuanto a la localización de las tiendas, MANGO tiene por norma instalarse en ciudades de más de 80.000 habitantes, en áreas comerciales de prestigio e intensamente transitadas y en los mejores lugares de grandes centros comerciales.

4.3. CLAVES DEL ÉXITO A NIVEL INTERNACIONAL

Como claves del éxito de la cadena a nivel internacional, puede considerarse todo lo analizado anteriormente: el tipo de políticas que desempeña (de producción, de compras y comercial) y la gestión y política de tiendas.

Además de todo esto, su punto fuerte siempre ha sido su sistema de franquicias para toda la Unión Europea, y las principales capitales y ciudades del resto del mundo.

El sistema de franquicias MANGO pone a su disposición un servicio integral que abarca todos los aspectos de la comercialización del producto y gestión de la franquicia.

MANGO proporciona todas las herramientas necesarias para la comercialización del producto y gestión de la franquicia. El franquiciado sólo debe preocuparse de vender.

MANGO se ocupa de estar al corriente de las últimas tendencias en moda; gestionar el stock de la tienda, ofreciendo colecciones completas, amplias, surtidas y combinables; actualizar periódicamente del escaparate; proporcionar asesoramiento en la gestión, exposición y venta a través de un equipo de profesionales en el mismo punto de venta, etcétera.

Otras claves de su éxito a nivel internacional son indiscutiblemente las siguientes:

- Gran notoriedad de la marca “MANGO” y la buena imagen que tiene asociada en la mente del consumidor.
- Bajo nivel de precios con una excelente relación calidad-precio.
- Elevada rotación de existencias: renovación constante de la oferta, mucho más rápida y mayor que la de cualquiera de sus rivales.
- Excelente localización, escaparatismo y diseño interior de los establecimientos o locales comerciales.
- Amplia red de tiendas extendida por todo el territorio nacional y aún mayor por países extranjeros
- Gran flexibilidad para adaptarse continuamente a cambios en los diseños.
- Adapta sus diseños a las necesidades y características de cada mercado.
- Excelente coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa. La información fluye de manera acertada.
- Su Sistema Logístico MANGO.

- Tiene un buen posicionamiento en el segmento en el que compite (mujer 18-40 años).
- Equipo humano.
- Proporciona motivación entre el personal del equipo y buena gestión de Recursos Humanos
- Fidelización del cliente.
- Producción exterior, lo que significa que nunca producirá más de lo que necesita. Esto conlleva a abaratar costes.
- Asesoramiento personalizado de los vendedores sin que el cliente se sienta presionado.
- Posibilidad de devolución de la prenda con el reembolso inmediato del dinero y en el plazo de un mes desde su compra y además en cualquier tienda diferente de aquella donde se hizo la compra.
- Colocación de etiquetas con consejos para conservar y lavar bien la ropa. (Ha resultado ser una medida que ha ayudado mucho para disminuir las devoluciones).

CONCLUSIONES **Y**
RECOMENDACIONES

El éxito del Grupo MANGO se esconde tras una mezcla de acertadas políticas de producción y logística, aciertos estratégicos en los proyectos de expansión y una estudiada imagen de marca, que va desde el diseño de las colecciones al más mínimo detalle del interiorismo de sus tiendas.

Sin embargo, su crecimiento y posicionamiento de su marca se basan en un modelo de negocio y producto muy personal, en el que están implicados todos los departamentos de la empresa.

Su imagen de marca está asociada al dinamismo, la frescura y la modernidad ya que siempre está a la última.

Como seña de identidad, el Grupo MANGO ha conseguido identificarse con un público femenino, de entre 25 y 45 años, urbano, independiente y de poder adquisitivo medio-alto.

En esta empresa, la innovación y el diseño van de la mano y están alimentados por un flujo constante de información que procede de diversas fuentes. Una de las más importantes es su cadena de tiendas, ya que el contacto directo y diario con el cliente aporta una información de valor que no pasa desapercibida a la hora de tomar decisiones.

La compañía no descuida ninguno de los datos que recibe y estudia cada variable para aplicarla después en beneficio del producto.

De toda esta información, el Grupo MANGO se dio cuenta que se había estancado en el mercado nacional y que, quizás, debería plantearse la opción de la internacionalización. El consumo en España ha ido disminuyendo progresivamente, y algunos países emergentes son el salvavidas de la compañía en estos momentos.

Por otra parte, la fuerte rivalidad competitiva existente en España en los años anteriores a su internacionalización, constituyó una importante ventaja competitiva en la salida a mercados exteriores. Aunque parezca una contradicción, la realidad es que la experiencia adquirida en el mercado español, proporcionó a la compañía un conocimiento muy valioso en relación a aspectos como retailing, producción y fijación de precios, etc., por lo que salir a otros mercados fue una tarea algo más fácil.

MANGO empezó internacionalizarse en el año 1992, una vez que había logrado una fórmula exitosa en España. A partir de ahí, una de las máximas prioridades de la compañía ha sido su crecimiento.

Una de las razones principales de que la facturación de MANGO haya crecido hasta 1.691 millones de euros, es principalmente la importante presencia internacional de la marca que ya vende un 84% de sus productos a mercados extranjeros frente al 16% que comercializa en España.

La mayor parte de los ingresos que obtiene MANGO, son generados en los mercados exteriores, principalmente en el resto de la UE y seguido del resto del Mundo. Esta expansión se ha llevado a cabo, sobre todo, por la apertura de varias franquicias.

El Grupo MANGO es la segunda empresa exportadora del sector textil español, líder del mercado en el segmento de moda femenina y de gran prestigio internacional. No hubiera podido conseguir esa posición sin una adecuada política de negocio.

La política a nivel internacional que ha llevado a cabo esta compañía, ha sido su fórmula del éxito, la cual ha permitido al Grupo MANGO triunfar en el mercado exterior.

Su *política de producción* persigue un objetivo claro, conseguir un buen producto, con la mejor calidad, la mejor fecha de entrega y la máxima rentabilidad en base a un precio competitivo en el mercado.

En cuanto a su *política de compras*, persigue establecer y negociar los precios de compra de los productos supervisando su fabricación, transporte, control de calidad, gestión de pedidos y distribución de la mercancía.

Su *política comercial* se centra, principalmente, en la estrategia de producto, estrategia de precios y en la estrategia publicitaria y marketing.

La tienda, también forma parte de su política, por lo que juega un papel fundamental en la estrategia de internacionalización.

Las tiendas MANGO son gestionadas por jefes de tienda, directores adjuntos, supervisores, visual merchandisers, responsables de caja, vendedores, shoppers y asistentes de almacén.

En definitiva, un equipo dinámico y cohesionado que asume con gran profesionalidad la tarea de ofrecer el mejor servicio a todos sus clientes. Se esfuerza día a día para ofrecer un producto de calidad y lograr una imagen de tienda atractiva y comercial.

En cuanto a su localización, escaparatismo y diseño interior, el Grupo MANGO establece unas normas o cánones que deben seguir sus tiendas para no perder el concepto de unidad.

Todas estas políticas y estrategias de mercado internacional son adaptables a cada uno de los países en los que decide operar. MANGO siempre ha tenido en cuenta la diversidad cultural, religiosa, demográfica, legal, climática, etc., existente entre dichos países para saber cómo actuar en cada uno de ellos.

Con todo ello, el Grupo MANGO ha sabido cómo conquistar los diferentes mercados, y observando las cifras de negocio obtenidas, sobre todo en la situación económica actual, se puede decir que *la compañía no se equivocó a la hora de tomar la decisión de internacionalizarse*.

RECOMENDACIONES

Para mejorar la política seguida por el Grupo MANGO y, por tanto, continuar garantizando su expansión a nivel internacional, se han pretendido recoger, a modo de resumen, las siguientes recomendaciones:

- El Grupo debería realizar un estudio sobre nuevos proveedores y fabricantes de diferentes territorios, ya que depende de un grupo muy reducido y, por tanto, es muy arriesgado a largo plazo.

- Debería mantener unos precios más homogéneos entre regiones, aunque la situación económica actual imposibilita esta opción.

- Convendría realizar campañas de publicidad y promociones a través de diferentes medios y eventos como cine, eventos nocturnos en locales de ocio y moda, museos, desfiles, etc.

- En cuanto a su presencia en uno de los medios de comunicación más utilizados como es Internet, debería conseguir una interacción más directa entre el cliente y la tienda on-line.

- También sería aconsejable renovar los puntos de venta e innovar en el diseño de los escaparates utilizando, por ejemplo, medios virtuales. Esta técnica es la más empleada por los comerciantes de los EEUU, principalmente, en Nueva York.

- Como estrategia, debería reforzar su modelo de negocio: Diseño, Marketing, Posicionamiento, Proveedores, Calidad, Personal y RRHH.

- Debe seguir afianzando la imagen de la firma frente a los nuevos competidores y continuar mejorando el Sistema Logístico Mango (SLM).

- Debido a la situación de crisis económica actual, sería conveniente que el Grupo MANGO explotara su fórmula de éxito, es decir, su expansión a través de franquicias. Esta forma de negocio apenas está notando la crisis y además crece cada día como forma de autoempleo.

- Incentivar al personal de venta con una mayor capacidad de toma de decisiones y promoción interior atractiva, sería una buena estrategia de motivación. Con ello podría lograrse una gran implicación del personal hacia la compañía, y obtener así, mejores resultados en los distintos puntos de venta.

- Sería idóneo como estrategia de expansión, tanto a nivel nacional como internacional, la apertura de pequeñas tiendas de accesorios y complementos en sitios estratégicos utilizando los *corners*.

- Consolidación en mercados internacionales con mayor número de tiendas en ciudades principales.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA:

CARNICER SOSPEDRA, D. (2011): *“Estrategias de Internacionalización: Claves y opciones en un entorno global”*. Grupo Anaya S.A., Madrid.

CERVIÑO, J. (2008): *“Marketing Internacional. Nuevas perspectivas para un mercado globalizado”*. Pirámide, Madrid.

C.E.E.I. GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) (2010): *Manual Práctico de Gestión: “Cómo convertir mi empresa en exportadora”*. C.E.E.I. GALICIA, S.A. (BIC GALICIA), Santiago de Compostela.

DESS, G.G. Y LUMPKIN G.T. (2003): *“Dirección estratégica”*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A. U., Madrid.

DOSSIER ECONÓMICO DE MANGO (2011)

DOSSIER ECONÓMICO DE MANGO (2012)

FERNÁNDEZ. E. Y OTROS (2008): *“Iniciación a los negocios. Aspectos directivos”*. Cengage Learning Paraninfo. Madrid.

GARCÍA, G. (2012): *“Estrategias de internacionalización de la empresa. Cómo realizar negocios internacionales”*. Ediciones Pirámide. Madrid.

GUISADO TATO, M. (2003): *“Estrategias de multinacionalización y políticas de empresa”*. Grupo Anaya S.A., Madrid.

INTERBRAND (2006): *“Ranking de las Marcas Españolas más Valoradas”*, Actualidad Económica, Nº 2.481/82. Madrid.

LAROCHE, M. Y McDougall, G.H.G. (2000): *“Canadian Retailing”*. Ed.McGraw-Hill Ryerson. Madrid.

MANGO (2011): *“Memoria de Sostenibilidad 2011”*. Barcelona.

MANGO (2012): *“Memoria de Sostenibilidad 2012”*. Barcelona.

MANUAL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN MANGO (2010)

NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTÍN, L.A. (1998): *“La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”*. Civitas Ediciones, Madrid.

RIAÑO, P. (2007): *“MANGO marca la diferencia con Inditex”*. Expansión, 27 de febrero 2007. Madrid.

ROBERTS, K. (2005): *“Lovemarks, el futuro más allá de las marcas”*. Editorial Empresa Activa. Madrid.

SALERNO, H. Y GAY ZARAGOZA, A. (2010): *“El Corazón de MANGO”*. LID Editorial Empresarial, S.L., Madrid.

ENLACES WEB

www.mango.com

www.company.mango.com

http://www.slideshare.net/EMBA_ESIC/caso-mango-emb16-madridgrupo620110401v11

<http://www.brandemia.org/mango-cambia-de-logotipo-por-primera-vez-en-su-historia/>

<http://www.modaes.es/empresa/20120416/mango-imita-a-inditex-y-toma-el-control-de-su-distribucion-para-aumentar-su-ritmo-de-crecimiento.html>

http://www.slideshare.net/EMBA_ESIC/evaluacin-estrategica-mng-equipo-5-emb16

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/06/05/barcelona/1370441418.html>

http://economia.elpais.com/economia/2013/06/14/actualidad/1371240124_029323.html

<http://www.expansion.com/2013/08/11/empresas/distribucion/1376218036.html>

<http://www.tendencias.com/marcas/mango-sport-intimates-las-nuevas-colecciones-mas-deseadas>

<http://www.feedpacknews.com/opinion/casos-exito/2011/02/un-crecimiento-basado-en-diseno-logistica-e-internacionalizacion-2>

<http://www.modaes.es/entorno/20100614/zara-mango-y-springfield-lideran-la-exportacion-es.html>

<http://www.modaes.es/empresa/20120416/mango-imita-a-inditex-y-toma-el-control-de-su-distribucion-para-aumentar-su-ritmo-de-crecimiento.html>

<http://www.slideshare.net/JEANFRANK/internacionalizacion-13983973>

<http://eliagarciasaura.wordpress.com/2013/02/09/internacionalizarse-o-morir/>

<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>

<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/07.pdf>

<http://www.slideshare.net/carnicer/estrategias-de-internacionalizacin-25111-febf>

[http://e-
ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2771/html/41_el
proceso de creacin de la estrategia.html](http://e-
ducativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2771/html/41_el
proceso_de_creacin_de_la_estrategia.html)

<http://www.fundacionsepi.es/revistas/paperArchive/May1995/v19i2a7.pdf>

<http://www.expansion.com/2009/02/18/catalunya/1234991981.html>

[http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Negocio-
Mango/30620732.html](http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Negocio-Mango/30620732.html)

ANEXOS

ANEXO I: EVOLUCIÓN DEL GRUPO MANGO

1984: Apertura del primer punto de venta en Passeig de Gràcia (Barcelona).

1985: Primera tienda en Valencia. Comienza la expansión nacional.

1988: Mejora en el sistema de gestión de *stocks*: Producción, Logística y Distribución aplican el sistema Just-In-Time (producción en función de la demanda del mercado).

Se definen los conceptos de producto, interiorismo, calidad, precio e imagen de marca.

1992: Se inaugura la tienda MANGO número 99 en España y a partir de ahí se inicia la expansión internacional con la apertura de dos tiendas en Portugal.

1993: Se abre la tienda nº 100 en España.

1994: Se implanta el sistema de gestión empresarial que sigue vigente en la actualidad, basado en equipos especializados y coordinados entre sí.

1995: Empieza la expansión internacional en Asia con puntos de venta en Singapur y Taiwán.

Nace la página Web en Internet de MANGO, *Mango.com*.

1997: El volumen de negocio generado en el extranjero supera por primera vez al nacional.

1998: MANGO se posiciona como la segunda empresa exportadora del sector textil español. Sólo le supera INDITEX.

2000: Se inaugura el portal de venta online.

2002: MANGO entra en China por primera vez.

Con la entrada en Australia, MANGO está presente en los cinco continentes.

2006: MANGO entra en EEUU por primera vez.

Creación del primer premio español destinado a apoyar a los jóvenes talentos de moda internacional, "El Botón - MANGO Fashion Awards"

2007: Se abre el punto de venta número 1.000.

La facturación supera por primera vez los 1.000 millones de euros.

Inauguración del centro de diseño "*El Hangar-Design Center*" ("EL HANGAR") por el Príncipe Felipe. Actualmente el centro de diseño más grande de Europa.

2008: Se abren 130 tiendas durante 2008, por lo que MANGO ya cuenta con 1.229 tiendas y está presente en 91 países. El volumen de negocio generado en el extranjero asciende al 77% del total.

Entra en funcionamiento el nuevo Centro Dinámico de Distribución (CDD) en Parets del Vallés (Barcelona).

MANGO incorpora la marca Barcelona a su imagen.

MANGO inaugura su primera tienda para hombre “*H.E. by MANGO*”.

2009: La compañía puso en marcha un plan para unificar sus superficies de distribución y reducir costes. Para ello se tomaron drásticas medidas como el cierre de sus centros logísticos ubicados en Nueva Jersey (Estados Unidos) y Singapur.

2010: Presencia en más de 100 países.

MANGO obtiene la Certificación “made in Green” para todos sus productos.

2011: Se inicia la expansión de la línea de complementos “*MANGO TOUCH*”.

Se renueva la imagen corporativa con un nuevo logotipo.

Se inician las obras de urbanización del futuro Parque Logístico en Lliçà d’Amunt (Barcelona).

2012: MANGO prepara el lanzamiento de sus nuevas líneas “*MANGO KIDS*” y “*MANGO Sports & Intimates*” para el año 2013.

2013: El grupo decide romper con su política de crecimiento tradicional y dota de mayor importancia a las tiendas propias frente a las franquicias.

Lanzamiento de su nueva línea “*MANGO Kids*”, propuesta para edades comprendidas entre los 3 y los 12 años, y su nueva línea “*MANGO Sports & Intimates*” con prendas para hacer deporte, yoga, pilates y lencería.

ANEXO II: GRUPOS DE INTERÉS

Clientes: Sus clientes son la razón de ser del Grupo y su satisfacción es su principal objetivo, ofreciéndoles un producto de calidad, con seguridad y garantías en todos los aspectos de su fabricación y buscando la excelencia en el servicio en todo momento.

Empleados: Un crecimiento como el que ha experimentado MANGO no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de un equipo con calidad humana y con una mentalidad sólida, abierta y flexible. Los canales de comunicación y diálogo son diversos, fomentando su participación en el día a día del negocio.

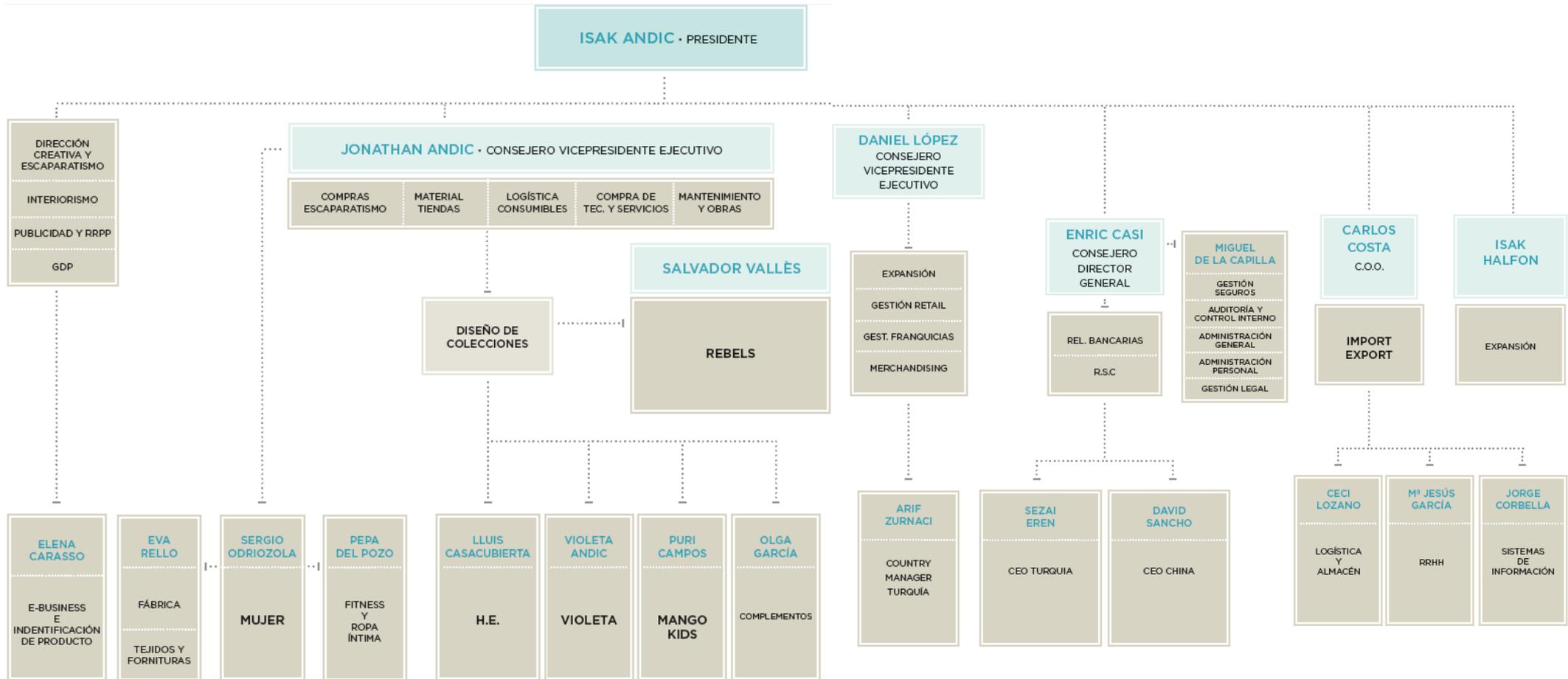
Proveedores: La relación con los proveedores es una relación basada en la confianza mutua y a largo plazo. Una adecuada programación, intercambio de ideas y apoyo técnico hacen que esta relación se refuerce en el tiempo y cree sinergias en toda nuestra cadena de producción.

Sociedad: La relación de MANGO con la sociedad está basada en la responsabilidad y en un compromiso de colaboración con todos los grupos sociales. Este compromiso tiene una especial incidencia en la producción, donde colaboramos conjuntamente con ONGs y sindicatos. La relación con todas estas organizaciones y grupos se ha realizado de forma fluida a través de contactos periódicos e intercambio de información.

Franquiciados: La confianza y la contribución de los franquiciados es fundamental para el éxito de nuestra organización, contando con diferentes departamentos y equipos para prestarles servicio. La garantía de unos márgenes específicos, así como la propiedad del stock, por parte de MANGO hasta que el franquiciado realiza su venta, entre otros aspectos de apoyo (merchandising, escaparatismo, etc.) son también elementos fundamentales en los que se basa esta relación.

Accionistas: MANGO es una empresa familiar cuyos propietarios gestionan directamente el día a día de la organización, por lo que su comunicación con los diferentes ámbitos de la empresa es completa y permanente.

ANEXO III: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO MANGO



Fuente: MEMORIA ANUAL MANGO (2012)

ANEXO IV: ETAPAS EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MANGO

Las etapas en la estrategia de expansión internacional de MANGO han sido las que se muestran a continuación:

Etapa	Periodo	Naturaleza	Forma de Entrada
Primera Etapa	1992-1995	Introducción (Aprendizaje)	Franquicias
Segunda Etapa	1996-2002	Expansión (Crecimiento)	Franquicias y Tiendas Propias
Tercera Etapa	2002-2012	Consolidación	Tiendas propias sólo en mercancías de la zona euro, dólar y yen. Franquicias en mercancías de la zona euro, dólar y yen.
		Diversificación	Sólo Franquicias en todos aquellos mercados que no se encuentren en las zonas euros, dólar o yen.

Fuente: Elaboración propia a partir de la MEMORIA ANUAL DE MANGO (2012).