

Poco o nada podría sospechar Isak Andic de los logros que alcanzaría a lo largo de su vida cuando en plena adolescencia se trasladó a Barcelona. Recién llegado a la ciudad condal, el joven Andic dio los primeros pasos de lo que sería una larga carrera profesional vendiendo a sus amigos camisetas importadas de India y otros países asiáticos para ganar un dinero extra mientras estudiaba. Así, de un modo informal, comenzaría su relación con la industria textil en los años setenta, mucho antes de la apertura de la primera tienda Mango.

A través de las páginas de este libro, los lectores descubrirán la trastienda de Mango y podrán entender mejor la complejidad de la gestión de esta empresa que se ha convertido en uno de los referentes de la moda internacional. Una historia que se inicia en 1984 cuando dos hermanos emprendedores, Isak y Nahman Andic, abren la primera tienda Mango en el Paseo de Gracia de Barcelona. En 2010 Mango tiene abiertos 1700 establecimientos. Actualmente es un grupo multinacional y sus tiendas se encuentran en las principales ciudades de más de un centenar de países, en los cinco continentes. Para entender la construcción de este éxito empresarial se debe prestar atención a tres elementos estratégicos: la estrategia comercial, el sistema logístico integral y la organización, y el papel integrador de los valores.

Bibliografía

Humberto Salerno

y

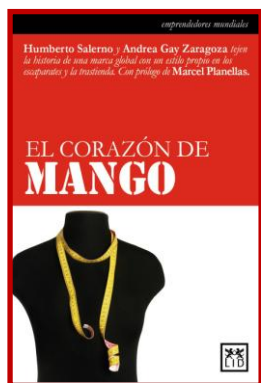
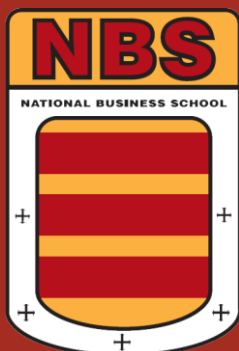
Andrea Gay Zaragoza

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



El corazón de Mango

La historia de una marca global y referente de la moda internacional

Humberto Salerno y Andrea Gay Zaragoza

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de una marca universal

Mango es un grupo familiar con dos accionistas principales, Isak Andic, presidente, y Nahman Andic, vicepresidente. No solo controlan la gestión, sino que participan directamente en ella, y la comunicación entre todos los ámbitos de la empresa es completa y permanente en todos los niveles. Así podemos afirmar que Mango es un grupo multinacional pero de carácter familiar, tanto en su propiedad como en su gestión. La estructura operativa de la organización se divide en dos niveles: los socios del consejo de administración y los directivos del comité ejecutivo. El máximo liderazgo lo asume el presidente de la empresa, que se encarga también de diversas funciones y tareas ejecutivas. Enric Casi es el director general y asume varias responsabilidades en el ámbito de la logística; RR. HH. y organización; área jurídica-auditoría; sistemas de información y nuevas tecnologías; operaciones y el negocio en la red (e-business). Al mismo tiempo, cada una de las áreas se delega a un ejecutivo responsable de su gestión que debe informar a sus superiores.

Mango ha mantenido una estrategia comercial focalizada a lo largo del tiempo, sin entrar en la diversificación de marcas o segmentos, aunque reconoce que su público objetivo ha evolucionado y ahora viste a mujeres de una gama de edades más amplia. Su objetivo comercial es lograr la fidelización de sus clientes, conseguir que "no salgan de compras, sino que vayan a Mango". Los diseños de Mango son propios, realizados por un equipo creativo de cerca de doscientas personas. Cada año se lanzan cerca de 2000 referencias, organizadas en cuatro grandes colecciones (primavera, verano, otoño e invierno). Las colecciones están formadas por dos tipos de productos: los históricos o continuadores (líneas básicas o semibásicas con ligeras modificaciones) y los renovados (ligados a las tendencias). Además de los diseños que forman la colección general, Mango lanza prendas especiales para colecciones fuera de las temporadas establecidas (new arrival o reprise).

Mango quiere mantener un equilibrio entre el buen precio y la exclusividad de las prendas, por lo que ofrece diseños propios a un precio asequible, pero (en palabras de sus responsables) "sin banalizar". No quiere entrar en la guerra de precios ni vender por precio; tan solo pretende hacer llegar al gran público el mundo del diseño y de la moda. Se trata de una cadena de tiendas con espíritu de tienda de calidad. Los escaparates de los establecimientos, sean propios o franquiciados, tienen una decoración homogénea y transmiten una única imagen de marca. Cada temporada presenta su nueva colección con un desfile y posteriormente se realiza la campaña de publicidad protagonizada por alguna modelo o actriz relevante.

Mango ha conseguido identificarse con un público femenino, de entre 25 y 45 años, urbano, independiente y de poder adquisitivo medio-alto.

En los últimos años la asociación de los valores de su marca con este segmento del público ha dado lugar a lo que se conoce como la mujer Mango. Pero no siempre fue así. Después de unos primeros años en los que el diseño estaba orientado al consumo adolescente, la compañía se ha dirigido hacia un público más maduro y un consumidor más fiel. A lo largo de su historia empresarial, Mango ha ido puliendo y afianzando su personalidad, y ha ampliado sus colecciones para vestir a la mujer en cualquier momento y ocasión de su vida (en el trabajo, de fiesta, en vacaciones...). En todos los casos, Mango apuesta tanto por las últimas tendencias como por ofrecer siempre prendas básicas para el fondo de armario de la mujer.

En el punto de venta, la compañía se resiste a abandonar el espíritu de tienda pequeña y acogedora al servicio de la mujer (el llamado "espíritu boutique") por el que apostó desde el principio. Esta personalización propia de los comercios pequeños y exclusivos, siendo una gran empresa, es un punto clave en la estrategia y la forma de entender el negocio de Mango. Junto con la creación de colecciones propias, es este afán de servicio personalizado lo que, en opinión de Enric Casi, director general de la marca, diferencia a Mango de su competencia. Por supuesto, el control de los precios para llegar al mayor número posible de consumidores está también en la base del negocio.

La expansión de Mango y su destacado lugar en la industria de la moda se debe también a su capacidad para adaptarse a cada mercado sin dejar de lado su propia identidad. La compañía catalana ha hecho suyo el lema "somos globales porque también somos locales" y, en consecuencia, adapta casi el 20 % de sus colecciones a los gustos, costumbres y cultura del público al que se dirigen.

De este modo, las faldas se alargan en las colecciones pensadas para los países islámicos. La piel es el material que triunfa en los diseños destinados a los compradores nórdicos, mientras que para el mercado del sudeste asiático se amplía la oferta de telas ligeras como las sedas.

Esta mentalidad, muy interiorizada en la compañía, ha convertido a Mango en una marca universal que traspasa fronteras, pero que se adapta a las especificidades de cada región como un guante, algo que permite una expansión constante en prácticamente todas las condiciones. Ejemplo de ello es la apertura a finales de 2009 de su primera tienda en Irak, en la provincia curda de Erbil, con una superficie de 400 metros cuadrados. Con este punto de venta, Mango ya está presente en todos los países de Oriente Medio, donde abrió en Kuwait su primera tienda en marzo de 1997. La localización geográfica de los puntos de venta, como es de suponer, no es arbitraria. Las tiendas son una fuente de información para la empresa, así que su situación es, siempre, estratégica. Aquella primera apertura en el concurrido Paseo de Gracia de Barcelona ya dejaba clara la importancia que Mango concedería a la ubicación de sus puntos de venta.

Como en cualquier industria, el éxito de las empresas pasa por el talento de sus miembros, así que Mango ha hecho un esfuerzo en los últimos años por atraer a los jóvenes talentos de la moda, que se acaban convirtiendo en excelentes prescriptores para las nuevas generaciones. Precisamente para promover este talento, en noviembre de 2006 la compañía creaba el Botón-Mango Fashion Awards, el primer premio español destinado a apoyar a jóvenes talentos de moda internacional. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de coorganizadores de lujo como la Central Saint Martins School of Art and Design de Londres, el Institut Française de la Mode, de París, el Instituto Marangoni, de Milán, la Royal Academy of Fine Arts de Amberes y la Escola Superior de Disseny de Barcelona, cinco de las más prestigiosas escuelas europeas de diseño.

Tal como afirma Enric Casi, la creatividad es la razón de ser de Mango. Su responsabilidad está en manos de los diseñadores, por lo que ambos consideran esta función como uno de los pilares fundamentales de la compañía. El diseño no es un elemento exclusivo de la producción de prendas, sino que trasciende más allá e impregna otros procesos como los propios puntos de venta, donde Mango cuida el

diseño de cada elemento, desde los escaparates hasta las bolsas en las que los clientes se llevan sus compras, pasando por el catálogo o la arquitectura interior de tiendas y escaparates. El equipo de diseño está organizado en diferentes áreas en función del tipo de tejido con el que trabajan. De esta forma se articulan los grupos de plana, tricotado, punto circular, ropa vaquera y camisetas posicionales. En el caso de los equipos de plana, tricotado y punto circular, se subdividen en las categorías de informal (casual) y vestir (suit).

También para reforzar el valor de la marca, Mango ha establecido vínculos con la imagen de iconos internacionales (principalmente modelos y actrices). La figura de las modelos está estrechamente enlazada con la imagen y la comunicación de Mango. A lo largo de la historia de la compañía se han convertido en transmisoras de la esencia Mango, ajustándose a los cánones de cada momento. Ellas se han encargado de poner su rostro a las campañas publicitarias, tanto por su belleza como por encarnar los valores de la feminidad que se ajustan a su público objetivo. La imagen más reciente es Scarlett Johansson, una de las actrices internacionales más reconocidas del momento, que repitió por tercera vez colaboración con Mango con la presentación de la temporada primavera 2010.

Los eventos también forman parte imprescindible de las acciones de promoción del grupo catalán. En noviembre de 2006, Mango celebró su primer desfile, en el que dio a conocer la colección primavera-verano 2007. Desde entonces organiza dos presentaciones al año y, aunque inicialmente se celebró en Barcelona, desde 2009 se trasladó a Madrid para conseguir mayor repercusión mediática. Estos desfiles son un acierto empresarial, tal y como reconoce Aitor Muñoz, de Ailanto:

"El haber empezado a presentar sus colecciones en desfiles ha sido un paso hacia delante para la marca a nivel internacional". A principios de 2010 Mango participó por primera vez en la World Boutique de la Semana de la Moda de Hong Kong de otoño-invierno 2010-2011, que

organiza cada temporada la Hong Kong Trade Development Council-HKTDC. Este evento está considerado el más importante de la moda en Asia y es especialmente importante para la empresa textil, puesto que la antigua colonia británica es la puerta de entrada a la China continental, donde Mango ya tiene 70 puntos de venta.

Los sistemas de producción y logística de Mango

"En Mango la logística somos todos". La frase, pronunciada por Enric Casi, ilustra la importancia de este corazón que bombea la sangre para la que el sistema se mantenga funcionando y no se detenga. La logística de Mango es realmente compleja por la enorme dimensión de la empresa y la dispersión de los puntos de venta. Se basa en un sistema propio de nominado SLM (Sistema Logístico Mango), que la firma ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, adquiriendo y adaptando las últimas tecnologías en sus instalaciones, lo que ahora les permite clasificar y distribuir 30 000 prendas por hora. El SLM es un modelo logístico basado en la velocidad, la información y la tecnología. De esa forma se puede gestionar la información que llega desde cualquier rincón del mundo a través de sus casi 200 proveedores y atender las demandas de los más de 1700 puntos de venta, además de estar preparado para los más de 3.000 puntos que se esperan para la próxima década.

El centro logístico automatizado situado en Parets del Vallès (Barcelona) es uno de los sueños hechos realidad para Mango. El centro dinámico de distribución (CDD), que incorpora las últimas tecnologías en este campo, cuenta con una superficie de 24 000 metros cuadrados y se especializa en la distribución de la prenda doblada, mercancía que hasta el momento se gestionaba desde la sede central y que ahora acoge exclusivamente la prenda colgada. Se puso en marcha en noviembre de 2008 pero, según cuentan sus directivos, no ha sido hasta dos años más tarde cuando ha empezado a funcionar con el rendimiento esperado. En el citado centro 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.

Esta inversión, desde el punto de vista de ingeniería e inversión, tiene su antecedente en 1988. La empresa contaba entonces con 13 puntos de venta en España y se planteó una mejora en el sistema de gestión del almacén, así como de la logística y la distribución del producto. En este momento es cuando se empieza a desarrollar el sistema de producción basado en la política del "justo a tiempo" (just in time) en la distribución y se definen los conceptos de producto, interiorismo de tienda, calidad, precio e imagen de marca. Este sólido planteamiento es el que ha propiciado, entre otros factores, su liderazgo en el sector textil. El modelo justo a tiempo es un sistema de gestión que permite ajustar las existencias en función de la demanda. Su objetivo es conseguir que cada uno de los puntos de venta tenga en cada momento el género que necesita, en función de la velocidad de rotación y previsión de ventas. Con una producción de 90 millones de prendas al año, este sistema garantiza la renovación constante y una producción ajustada al ritmo que impone la demanda, tanto en volumen como en velocidad.

En la actualidad existen dos sistemas de producción diferentes denominados interiormente como fabricantes y talleres de producción. En el caso de los fabricantes, estos reciben los patrones del producto diseñado desde la compañía y se encargan de su fabricación y de comprar las materias primas para la producción. Cuando el producto está acabado se envía a Mango. Los talleres de producción también reciben los patrones y también se encargan de fabricar las prendas, pero, a diferencia de los fabricantes, es Mango la que se encarga de adquirir todas las materias primas que componen la prenda y de enviarlas posteriormente a estos proveedores para su confección. En el ejercicio 2009 el 71 % de la producción correspondió a los fabricantes y un 29 % a los talleres de producción.

Independientemente de quién realice el proceso de producción, este debe hacerse respetando los códigos de la compañía y, para garantizarlo, se hacen visitas de

control de calidad y se obliga a la firma y seguimiento del código de conducta de Mango, definido en su política de RSC. Como si se tratara de una declaración de derechos universales, la relación con sus proveedores se establece a largo plazo (en algunos casos esa vinculación comercial alcanza o supera los 20 años), así como sus compromisos sostenibles. Entre Mango y sus proveedores se establece un sistema basado en la planificación y el trabajo conjunto, unido al apoyo técnico directo en sus centros de producción. La compañía, en cualquier caso, no tiene participación directa ni indirecta en ningún fabricante o taller de producción de sus productos. Además, ninguno de ellos trabaja en exclusiva para Mango, que cuenta, como decíamos, con unos 200 proveedores y emplea a 23 000 personas indirectamente.

La responsabilidad sobre el desarrollo de un modelo de prenda recae directamente sobre el fabricante o taller de producción, excepto en casos puntuales en los que la legislación lo limite por criterios de origen o cuota. El periodo de fabricación dura una media de tres o cuatro meses desde que se realiza el pedido, aunque este tiempo puede disminuir en función de diferentes factores (existencia de materias primas, etc.). Antes de cada temporada se programan los envíos a las tiendas y se encarga la producción en función de este criterio. Si no se cumple la previsión de ventas, la regulación de las entregas o los cambios entre tiendas se realizan desde el almacén y los servicios centrales de Mango. Finalmente, los restos de temporada en los puntos de venta se vuelven a comercializar mediante descuentos y promociones.

En términos de logística, Mango utiliza el sistema denominado de transferencia en tránsito de la mercancía (cross-docking), que corresponde a un tipo de preparación de pedido sin colocación de los artículos en el almacén ni operación de recogida (picking). Este sistema permite el traslado de materiales a diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes sin ningún almacenamiento intermedio, lo que reduce el tiempo de sus operaciones logísticas. El objetivo final es reducir costes de recepción, almacenaje y preparación. Otra

de las ventajas es su capacidad de clasificación automatizada de las prendas mediante cintas transportadoras. Siguiendo este modelo, los pedidos de prendas y complementos supusieron, aproximadamente, el 20 % de la producción en 2008.

Para alcanzar su eficiencia es necesaria una estrecha y permanente comunicación y colaboración con los proveedores, operadores logísticos y tiendas y, para ello, la compañía ha implantado una plataforma informática de desarrollo de producto que permite recibir y ofrecer información según las necesidades de cada usuario. De esta manera, también puede disponer de una monitorización completa sobre la cadena de suministro. La política de control y las características de la producción implican que fabricantes y talleres de producción no pueden subcontratar unilateralmente la fabricación de prendas. Únicamente en aquellos casos en los que sea necesario pueden derivar la producción a una tercera empresa, pero siempre con el conocimiento y la autorización previa de Mango.

A pesar de que todos los proveedores tienen verticalizado el proceso de producción (corte, confección, planchado, empaquetado, etc.), en ocasiones existen procesos especiales de los que no disponen (el bordado, por ejemplo) para los que se permite la contratación de terceras empresas.

Cuando esta producción empieza a tomar cierta relevancia, estas terceras empresas especializadas también pasan a formar parte del sistema de control y seguimiento establecido por la compañía. Esto explica que cada temporada se incorporen nuevos proveedores para cubrir las necesidades técnicas y de incremento de la producción.

Todos, indistintamente, deben cumplir con el nivel de exigencia en todos los detalles. En relación con el producto acabado, por ejemplo, Mango distribuye entre los proveedores las instrucciones escritas sobre la normativa referente a la utilización de productos y sustancias en la fabricación. Una vez que se ha iniciado la producción, se controlan estas sustancias mediante un análisis exhaustivo en todos los artículos.

Este proceso de verificación se realiza seleccionando determinadas prendas y/o complementos de cada referencia en función de los criterios estadísticos establecidos y se envían al laboratorio para su análisis completo y la posterior emisión de un certificado de todos los artículos.

En este sistema, la selección de referencias para el análisis siempre se realiza sobre las prendas y complementos de producción final, ya que se pueden producir cambios en los tejidos y en sus componentes, así como en los materiales adquiridos por el proveedor, durante el proceso de diseño y primeras pruebas de producción. En las instrucciones para los proveedores se encuentran tanto las sustancias reguladas como las no reguladas por las leyes de diferentes países. Sobre todas las sustancias se realiza un seguimiento y control de acuerdo con un criterio estadístico específico.

Para garantizar la entrega a sus tiendas y mantener un nivel de calidad constante se exige una implementación tecnológica muy sofisticada. De hecho, las nuevas tecnologías son uno de los ejes estratégicos más importantes para la compañía. A través de un portal corporativo interno (alojado en la red interna [intranet] de la compañía), que es el acceso a todos sus sistemas de información, Mango coordina todos y cada uno de los movimientos que forman parte de la cadena de producción y distribución. La información se gestiona a través de una plataforma informática que ofrece de forma centralizada el acceso a la información corporativa, comercial, laboral y la relación con los proveedores. Se trata, en definitiva, de un enlace común conocido como B2E (Business to Employees, de la empresa a sus empleados), dirigido a la optimización de la productividad pero también a la mejora de la imagen que perciben los empleados de la compañía en la que trabajan. Este portal se adapta a las necesidades y particularidades de cada uno de los países en los que Mango está presente.

En la actualidad, Mango acoge un nuevo proyecto, la ciudad logística Mango, que se encuentra en fase de construcción. Su superficie equivale a unos 120 campos de

fútbol y se ubica en la población barcelonesa de Lliçà. La empresa ha tenido que esperar diez años para que este espacio se pudiera recalificar y pasara a ser de uso industrial. Finalmente, y después de muchos trámites burocráticos y permisos, del total de la superficie prevista, el 75 % (300 000 metros cuadrados) se podrá destinar a zona industrial, mientras que el 25 % restante deberá utilizarse como zona terciaria. En esta segunda parcela comercial, 10 000 metros cuadrados servirán para implantar una superficie en la que se comercializarán saldos y restos de temporadas y en la que, además de Mango, se podrán instalar otras compañías. Para el resto de superficie comercial buscarán un socio promotor especializado en centros de ocio que se encargará, entre otros proyectos, de la construcción de hoteles y espacios de entretenimiento. Mango solamente se encargará de promover e impulsar la zona industrial, el espacio destinado a la futura ciudad logística de la marca.

Con la creación de esta ciudad, Mango dispondrá de un centro logístico y de distribución mucho mayor que el que tiene actualmente y que, además, será uno de los más avanzados del mundo. La empresa textil invertirá 360 millones de euros en los próximos ocho años exclusivamente para la zona industrial, y se prevé que esté urbanizada en unos cinco años. En seis, según sus previsiones, estará lista la construcción de la primera nave, destinada a todas las prendas colgadas. Posteriormente se trasladarán las prendas dobladas, hoy ubicadas en el centro de Parets del Vallès. El sentido de esta monumental infraestructura es la concepción de Mango del mundo como un único mercado. Así lo asegura su director general, Enric Casi, a la hora de plantear y explicar su modelo de distribución y producción por todo el mundo.

Los valores de Mango y su política de RSC

Mango es una empresa con unos principios éticos muy definidos. Un buen ejemplo es el cumplimiento del código de conducta establecido para sus proveedores. En este

sentido, el propio sistema de producción y de calidad determina un perfil específico de proveedor y unas características determinadas para las fábricas, para evitar riesgos de incumplimiento. Esta relación está tipificada y regulada en la política de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, que establece unos requisitos y unas normas muy claras que todos los proveedores deben cumplir, así como las responsabilidades con las que Mango responde ante ellos. Esta política repercute en la proyección global de la marca y en la percepción que tienen de ella los consumidores y la competencia. En el mundo en el que vivimos, el comprador no compra solo diseño o funcionalidad cuando adquiere un producto, sino que también se preocupa por los valores intangibles de la marca y rechaza, por ejemplo, a aquellos cuyo comportamiento a la hora de elegir proveedores es poco ético.

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 la honestidad y el respeto mutuo, la constancia, la responsabilidad y el espíritu de cooperación, la curiosidad para aprender y mejorar continuamente, la innovación y la creatividad, el trabajo en equipo y la defensa de un objetivo común, la satisfacción y el entusiasmo por el trabajo bien hecho, apreciar los cambios como oportunidades y no como peligros, simplificar las tareas y minimizar la burocracia y, finalmente, predicar con el ejemplo. Los principios éticos del grupo Mango también incluyen el compromiso de que todas sus operaciones y actividades empresariales se desarrollen en un marco de actitud moral correcta y razonable, que se aplica a todas las decisiones o actuaciones empresariales realizadas siempre dentro del marco legal.

En Mango la rentabilidad económica se plantea a largo plazo y no es una cuestión prioritaria en cada una de las decisiones que se toman. Isak Andic y su equipo directivo han trabajado siempre con una visión estratégica de largo alcance, con la

idea de que la empresa, que tuvo su germen en los años setenta, llegue a dejar huella en el sector de la moda gracias a su actitud avanzada en comparación con el resto de empresas de la competencia. Sin duda, esta mentalidad es un motor estimulante para todas las personas que integran la organización, incluidas las que trabajan en procesos indirectos a través de proveedores. Según Enric Casi "queremos que Mango se convierta en un referente global de la moda por sus políticas de RSC".

Para implementar todas las políticas de RSC se pueden diferenciar dos etapas. La primera iría entre los años 1984 y 2000, y la segunda desde 2001 hasta la actualidad. En el período inicial se obtuvo un compromiso escrito, por parte de los fabricantes y talleres de producción, para la observancia de una serie de aspectos sociales, laborales y medioambientales. Todos ellos estaban recogidos en un documento donde se especificaban unas instrucciones generales de cumplimiento. También se inició la colaboración con una serie de proyectos de acción social que consistían principalmente en ayudas en situaciones puntuales de necesidad internacional, acuerdos con distintas organizaciones para la entrega de ropa y en campañas a favor de diferentes causas (salud, bienestar, etc.). En el ámbito del medio ambiente, durante el ejercicio 1999 se implantó un programa de buenas prácticas y en 2001 se llevó a cabo un estudio de diagnóstico medioambiental, que fue el punto de partida de todo el desarrollo posterior en esta materia.

La segunda etapa (2001-actualidad), se caracteriza por un refuerzo de todos los aspectos de RSC en la organización. En noviembre de 2001 se llega a un acuerdo para que un único laboratorio europeo de primer nivel, el Instituto Tecnológico (AITEK), garantice que las prendas y complementos no contienen sustancias nocivas para la salud. En el año 2002 iniciaron el contacto y el diálogo con las partes interesadas. En febrero de ese mismo año, firmaron un acuerdo con la organización no gubernamental SETEM (coordinadora en España de la Campaña Ropa Limpia), con la finalidad de establecer un marco de cooperación y transparencia

que les ha permitido avanzar y consolidar diferentes aspectos de RSC. También ese año se crea el departamento de Responsabilidad Social Corporativa, cuyo objetivo es establecer y coordinar las políticas y actuaciones de RSC en la organización.

Durante el año 2008 se puso en marcha un sistema de gestión medioambiental interno en las instalaciones y centros de distribución en España, denominado Sistema de Gestión Medioambiental Mango (SGMM). El SGMM incluye todos los aspectos previstos en la certificación ISO 14001 y es más específico que el sistema previsto en la norma. En él se detalla la política ambiental de la compañía, la descripción, gestión y verificación del sistema en sus diferentes ámbitos incluyendo, entre otros, aspectos como la formación, la comunicación o guías de buenas prácticas ambientales. Las características de la actividad de Mango implican dos ámbitos diferenciados en la gestión medioambiental, uno interno y otro externo.

Durante el año 2009, se ha llevado a cabo la primera fase de un estudio sobre la emisión de gases de efecto invernadero. Esta primera fase recoge desde que el producto está acabado hasta su venta en tienda que es, en cuanto a emisiones, la de mayor importancia e impacto. La segunda fase, estudiará el ámbito de suministro de mercancías y de fabricación de prendas y complementos. Cabe señalar que la organización Ecología y Desarrollo (ECODES) ha realizado una verificación de dicha fase del estudio y ha otorgado a Mango la etiqueta Cerco CO2 que acredita la verificación del cálculo.

En los últimos años también se ha producido una reducción importante de embalajes como consecuencia de la preparación de pedidos sin embalaje ni almacenamiento (cross-docking). Esto supone, como ya hemos dicho, aproximadamente el 20 % de la producción, prácticamente la totalidad de las primeras entregas de temporada en tienda. Este sistema, como ya se apuntó anteriormente, consiste en preparar y encajar por parte de los proveedores, y de acuerdo con las

instrucciones fijadas por Mango, unos pedidos específicos de prendas y complementos que llegarían a la tienda con las cajas y embalajes originales. Es uno de los sistemas de moda en logística, ya que permite reducir prácticamente a la mitad el uso de todo tipo de embalajes; consume menos energía y menos recursos, al evitar clasificar dos veces la mercancía; y reduce considerablemente los costes de almacenamiento.

En el capítulo de la Responsabilidad Social Corporativa destaca también el compromiso de Mango con la sociedad participando activamente en diferentes proyectos sociales, tanto directamente como a través de organizaciones especializadas. En ocasiones lo hace financiando proyectos en países necesitados y en otras, colaborando en proyectos no económicos como las donaciones de ropa o con apoyo de su personal. En el año 2004 se concretó esta política de colaboración y las acciones se dirigen principalmente al apoyo a la formación básica en países en vías de desarrollo. Mango ha colaborado, entre otras organizaciones, con Fundación Vicente Ferrer, Servicio Solidario Misionero de los Capuchinos de Cataluña y Baleares (SSIM), Active África, Médicos sin Fronteras, Fundación Integra, Asociación Ágata, Asociación ACAB o Ravaltext empresa de inserción.

Por último, la política de RSC de Mango también está vinculada a la promoción y, en general, a facilitar la vida de sus empleados permitiendo, por ejemplo, la conciliación de la vida familiar y laboral. En este sentido, tras la maternidad, y durante un año, la empresa facilita la modificación de horario de trabajo a los padres sin necesidad de solicitar reducción de jornada. Por otro lado, se complementa la prestación correspondiente por la baja por maternidad, para que la empleada siga percibiendo el 100% de su salario. Asimismo, la empresa abona las pagas extras completas durante el tiempo que dura esta baja. En el caso del personal de estructura, la madre tiene la posibilidad de escoger entre la reducción de una hora diaria por lactancia o bien acumularlas y anticiparlas tras la maternidad, disponiendo de 19 días laborables de permiso adicionales.

Conclusión

Aunque el momento actual es de una gran complejidad en un entorno mundial salpicado por la crisis, es importante tener en cuenta que Mango tampoco tuvo un contexto coyuntural fácil en la España de los años ochenta cuando inició su andadura. La empresa se enfrentaba a un país agrietado por los años de la dictadura y a una economía de bajo perfil competitivo con una inflación disparada, una elevada tasa de paro y un déficit galopante, entre otras dificultades de aquel entonces. Por consiguiente, el espíritu emprendedor de sus fundadores, Isak y Nahman Andic, surgió y supo sobreponerse a un momento en el que había que actuar a contracorriente y atender a las incipientes oportunidades que se ofrecieran en una economía de mercado poco exportadora y aún menos internacionalizada.

Aunque no pueden compararse con exactitud ambos contextos de crisis, lo cierto es que la economía es cíclica y que, por supuesto, es en los momentos difíciles cuando se ponen a prueba las capacidades para liderar proyectos. En aquellos primeros años de eclosión democrática, la moda española no jugaba un papel preponderante en las pasarelas internacionales, algo que con los años, afortunadamente, ha ido cambiando y en lo que Mango también puede atribuirse un protagonismo indiscutible. Para Isak Andic, "el mejor antídoto ante la crisis es la internacionalización y no es suficiente solo una mentalidad exportadora". Según él mismo, su expansión exterior solo está comenzando y aún no se ha fijado límites, ya que apenas están presentes en el 30 % de las principales calles comerciales de todo el mundo.

En los últimos años, con la finalidad de afrontar los futuros retos de la organización y proseguir con su crecimiento, Mango ha puesto en marcha un ambicioso plan. En este sentido se ha reforzado la imagen de marca mediante pasas de modelos y publicidad con actrices de renombre como Penélope Cruz y Scarlett Johansson, y se ha creado, además, un prestigioso premio de diseño. También se ha llevado a cabo una reorganización del organigrama de la

compañía con la creación de un consejo y un comité de dirección, cuyos miembros son socios de la empresa y se ha impulsado un gran centro de logística en Parets del Vallès.

Es necesario tomar perspectiva, como si subiéramos a un helicóptero, y ver la empresa en toda su globalidad para descubrir las claves del éxito de Mango. Ha sido fundamental para ello el tener una estrategia empresarial, aplicada de forma coherente y coordinada en todas y cada una de sus áreas funcionales, y un modelo de negocio dinámico, capaz de asegurar el funcionamiento de la empresa de una manera rentable. El paso del tiempo ha demostrado que los hermanos Andic han sido capaces de rodearse de un gran equipo de profesionales para consolidar un sueño empresarial con aspiraciones y retos permanentes, siendo además un caso de éxito admirado internacionalmente y analizado en las escuelas de negocio. Sea cual sea el futuro, este seguirá siendo determinado por los tres factores que han sido claves en el éxito de Mango: el concepto, el equipo y una implantación tecnológica propia.