



**INTERNACIONALIZACIÓN
DE MANGO/MNG**





1

Punto de partida

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

'El secreto de MANGO está en ser una cadena de moda con espíritu de boutique. 'Para ser líder hay que tener espíritu de superación y saber siempre de qué es cada uno capaz'.

Enric Casi

Director General de MANGO

Presente en 89 países con mil tiendas, MANGO es, además, la cadena de moda española con más proyección internacional, tras un importante proceso de expansión internacional a través de franquicia.

'El reto ahora es consolidar la posición en cada país'.

Isak Halfon

Director de Expansión Internacional de MANGO

'Estamos empezando, no estamos ni a un tercio de nuestras posibilidades'.

Enric Casi

Director General de MANGO

¿Cómo ha llegado el grupo a esta situación? ¿Qué factores han sido relevantes para la toma de decisiones que han permitido a MANGO ser la segunda firma textil de España?

La clave está en su modelo de negocio. 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. El concepto de la cadena se basa en la alianza entre un producto de calidad, acorde con las últimas tendencias, y un precio asequible.

'El concepto de MANGO es el de un producto fashion, exclusivo, con mucho diseño y de calidad. Intentamos que nuestras tiendas tengan la dignidad de una gran marca. MANGO vende exclusividad, pocas prendas de cada modelo'.

Enric Casi

Director General de MANGO

A lo largo de su proceso de internacionalización, MANGO se ha enfrentado a importantes decisiones estratégicas en relación a la forma de entrada en mercados exteriores y las líneas de expansión geográfica, que no siempre le han reportado satisfacciones.

En el caso que nos ocupa se explicará el proceso de expansión internacional de la compañía, abordando, entre otras, las siguientes temáticas:

- Cómo se tomó la decisión de abordar otros mercados.
- Cuáles han sido las claves del éxito para alcanzar la posición que ocupa.
- Qué estrategias y tácticas ha seguido para adaptarse en cada caso.
- La configuración estratégica de sus mercados: qué mercados presentan mayor dinamismo y qué países han representado mayor dificultad en el proceso de expansión.







2

Todo lo que hay que saber

LA COMPAÑÍA ^{1,2}

MANGO, de capital cien por cien español, es una multinacional dedicada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer. En la actualidad, MANGO se ha convertido en la empresa líder del segmento de moda femenina y en la segunda empresa exportadora del sector textil español.

En 2006 la compañía ocupó el segundo lugar del sector en España ³. La venta de 80 millones de prendas en todo el mundo le generó una facturación de 1.257 millones de euros.

Situada en la localidad barcelonesa de Palau-Solità i Plegamans, su sede central ocupa una superficie de 150.000 m². Ésta alberga las áreas de diseño, control de producción y distribución a los puntos de venta, arquitectura e interiorismo de las tiendas, imagen y publicidad, y administración y logística.

“En la actualidad, MANGO se ha convertido en la empresa líder del segmento de moda femenina y en la segunda empresa exportadora del sector textil español.”

En ella trabajan 1.650 de los 6.500 empleados que MANGO tiene repartidos por todo el mundo ⁴. MANGO cuenta con una plantilla eminentemente joven que roza una edad media cercana a los 29,5 ⁵ años. El 62,7% ⁶ del personal de estructura está compuesto por mujeres, cifra que se eleva hasta el 91,2% en el personal de tienda.

HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa fue fundada a comienzos de los años 80 por Isak Andic, judío sefardí de origen turco, llegado a España en la década anterior. En sus inicios la empresa se dedicó a vender camisetas hippies a 900 pesetas (5,4 €) bajo el formato de almacén. Pronto cambió su modelo de negocio. En 1984 abrió la primera tienda en el barcelonés Paseo de Gracia. Un año más tarde contaba con cinco establecimientos en esta misma ciudad.

La expansión de la cadena en territorio nacional experimentó una rápida progresión. Comenzó con la apertura de una tienda en Valencia y en apenas ocho años alcanzaba la emblemática cifra de 99 establecimientos en territorio español. En 2005, 21 años después, MANGO poseía una red de 240 establecimientos en España, de los cuales 127 se corresponden con tiendas propias y el resto con franquicias ⁷.

¹ A la fecha de cierre del presente caso de estudio aún no se disponía de la memoria correspondiente a 2006. En consecuencia, la mayor parte de los datos que aparecen en este caso corresponden al año 2005. Todos aquellos datos referidos a los años 2006 y 2007 proceden bien de las notas de prensa emitidas por la propia compañía, bien de información publicada en artículos y entrevistas en prensa, o bien, se trata de estimaciones y/o proyecciones realizadas por la firma en años anteriores.

² El autor quiere mostrar su agradecimiento a Isak Halfón, director de expansión internacional de MANGO, y a Enric Casí, director general de la compañía, por las entrevistas concedidas. Asimismo, quiere agradecer especialmente a Rosario Font, coordinadora de expansión internacional, la colaboración prestada y el interés que mostró en los inicios de este caso.

³ Fuente: Nota de prensa de MANGO.com



MODELO DE NEGOCIO DE MANGO/MNG: CLAVES DEL ÉXITO

A finales de los años 80, tras tomar conciencia de la necesidad de mejorar la distribución de las prendas, 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.

Siguiendo las variables que componen el retailing mix, según Laroche y McDougall (2000), en la tabla adjunta se pueden apreciar las decisiones que constituyen el núcleo central del mix que integra el modelo de negocio de MANGO.

⁴ Dato de 2006. Fuente: Nota de prensa de MANGO.com

⁵ Dato de 2005. Fuente: MANGO (2006).

⁶ Dato de 2005. Fuente: MANGO (2006).

⁷ Datos de 2005. Fuente: MANGO (2006).

TABLA 1
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES DEL RETAILING MIX EN EL MODELO DE NEGOCIO DE MANGO

Variable	Descripción
Producto	Moda de calidad media-alta, dirigida a un target muy definido, en el que influye más la mentalidad que la edad: "Se trata de una mujer a la que le gusta el estilo y el diseño".
Precio	Precio asequible. El concepto de la firma se basa en calidad media-alta a buen precio. La estrategia de rentabilidad de la compañía se centra en el ingreso por rotación más que por margen.
Presentación	Tiendas exclusivas, ubicadas en zonas privilegiadas de cada ciudad. Son diseñadas bajo las últimas tendencias del interiorismo para crear un ambiente dinámico, acorde con la personalidad del cliente, que refleje la personalidad de la marca.
Promoción	Campañas que vinculan la imagen de marca a modelos de reconocido prestigio en el mundo de la pasarela internacional.
Venta Personal	Se cuenta con un equipo humano motivado, creativo, emprendedor, y se apuesta por la formación permanente y la creación de un clima que permita la aportación de ideas.
Servicio al Consumidor	Se ha desarrollado la Tarjeta MNG como medio de pago y fraccionamiento del importe de las compras.
Fuente: Adaptado de Laroche y McDougall (2000) a partir de datos de MANGO (2006).	

Enric Casi, director general de la compañía, afirma que el modelo de negocio de la firma descansa sobre tres pilares (Ver Anexo III):

- **Concepto**

El concepto de MANGO nace de la interrelación de un producto de diseño propio, de calidad, con una imagen de marca coherente y unificada. Su objetivo es vestir a la mujer moderna y urbana en sus necesidades diarias⁸.

- **Equipo**

El patrimonio de MANGO es su gente. Cuenta con un equipo humano joven, motivado y flexible, que combina entusiasmo y creatividad con los valores de la compañía –Humildad, Armonía y Afecto–, y, todo ello, envuelto por un ambiente multicultural, en donde conviven empleados de 36 nacionalidades, sólo en su sede central.

En la siguiente tabla se pueden apreciar las principales características que la compañía exige a su personal, así como el ambiente y cultura de empresa que trata de generar.

TABLA 2
CUALIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS, AMBIENTE Y CULTURA DE EMPRESA

Cualidades Exigidas a los RRHH de MANGO	Ambiente y Cultura de Empresa
<ul style="list-style-type: none"> · Jóvenes. · Dinámicos. · Creativos. · Emprendedores. · Desenfadados. · Flexibles. · Actitud positiva. · Potencial de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Valores: humildad, armonía y afecto. · Clima de aportación de ideas. · Clima de confianza y diálogo. · Trabajo en equipo. · Ambiente multicultural. · Ambiente agradable y familiar. · Ausencia de barreras jerárquicas. · Trato directo y respetuoso.
Fuente: MANGO.	



• **Distribución y Logística**

MANGO realiza la distribución física de la mercancía a través de un sistema logístico desarrollado con tecnología propia. Basado en la velocidad, la información y la tecnología, su objetivo es que cada uno de los mil 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 ventas⁹.

Los pilares del éxito de MANGO se apoyan en otros tres pilares, secundarios, de carácter complementario, pero no menos importantes, que han servido de base para el notorio desarrollo de la cadena en el ámbito internacional, estos son: Espíritu Emprendedor, Vocación Internacional y Tecnología (Ver Anexo III).

⁹ La estrategia de distribución física de la mercancía será tratada con mayor detalle en el epígrafe (Distribución física del producto).

CONCEPTO, DISEÑO Y PRODUCTO

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

El concepto de la cadena se basa en la alianza entre un producto de calidad, acorde con las últimas tendencias, a un precio asequible. Según Enric Casi, '*el concepto de MANGO es el de un producto fashion, exclusivo, con mucho diseño y de calidad, sin que la masificación lo banalice. Intentamos que nuestras tiendas tengan la dignidad de una gran marca. MANGO vende exclusividad, pocas prendas de cada modelo*'.

PRODUCTO

El diseño de las colecciones se realiza en un edificio bautizado como El Hangar. Según la compañía, con una superficie de 10.000 m², se trata del mayor centro de diseño de Europa. Aquí trabajan 550 personas en el diseño y desarrollo de unas de 8.000 prendas anuales, repartidas a lo largo de 12 colecciones.

El resultado es un producto de calidad media-alta, dirigido a una mujer de entre 18 y 40 años, de espíritu joven, sofisticada, profesional e independiente, que siente pasión por la moda y el diseño.



Inspirada en el arte, el diseño y la cultura pop, la marca transforma las tendencias en un concepto de moda urbana personal y único. MANGO crea colecciones completas, que se presentan en dos temporadas: primavera-verano y otoño-invierno.

Al principio de cada temporada se lanza un conjunto mínimo de modelos. A partir de ahí, en función de la demanda del mercado, se decide el lanzamiento de nuevas colecciones. Asimismo, con el objetivo de adaptarse a las necesidades de los diferentes mercados, la firma introduce a lo largo de la temporada nuevos modelos denominados flashes.

Los diseñadores se inspiran en los mercados en los que están presentes, a lo largo de sus viajes o con la lectura de revistas especializadas, entre otros. En el proceso de diseño hay una parte importante de observación de la tendencia del mercado.

Por otro lado, los complementos se han convertido en una de las grandes apuestas de la firma. Así, la estrategia de MANGO pasa por aumentar sus colecciones y ofrecer una mayor selección de modelos de ropa, zapatos, bolsos, bañadores, lencería, bisutería, perfumería y todo tipo de accesorios a juego con las prendas de la colección, como pareos o gafas de sol.

“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.”

En este sentido, destacan los acuerdos de cobranding con firmas como Swatch para la fabricación de relojes que se integran en la colección de la firma o el lanzamiento del perfume MANGO *Adorably*, para mujeres *‘femeninas, coquetas y con encanto que están a la moda, pero que rescatan elementos clásicos de la feminidad de antaño’*.

LÍNEAS DE PRODUCTO: COLECCIONES¹⁰

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

- **Casual/Sport**

Línea informal, dirigida a un amplio espectro de 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.

¹⁰ Fuente: MANGO.com.

- **MngJeans**

Colección de ropa vaquera que marca las tendencias inconfundibles de la temporada. Incluye una colección completa de *denim* y *tops* para combinar.

- **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.

ESTRATEGIA DE MARCA

En 2005, por primera vez en su historia, MANGO pasó a formar parte del selecto ranking de las marcas más valoradas del país. El ranking, que elabora cada año la prestigiosa firma Interbrand, sitúa a la marca de moda en el 4º puesto, con un valor estimado de 521 millones de euros (seis veces menor que su rival Zara) (Interbrand, 2006).

La estrategia de marca seguida por Punto Fa, s.l. se basa en un concepto unimarca, que pretende focalizar todo el esfuerzo y la energía de la empresa en el desarrollo de la marca MANGO/MNG. Esto, además de contrastar con la estrategia seguida por el líder del mercado español, el Grupo Inditex, incrementa de forma considerable el riesgo de la empresa.

Damián Sánchez, director creativo de la compañía, afirma que *'MANGO persigue posicionarse en el mercado internacional como marca'*. Para ello, como parte de su estrategia de posicionamiento, MANGO realizó en 2006 su primer desfile. Se trata de una iniciativa pionera en el sector de las cadenas textiles en España. Asimismo, la cadena también trata de asociar su marca con personajes vinculados a la moda y el diseño. Así, cada temporada, las campañas de MANGO son protagonizadas por modelos como Naomi Campbell o Claudia Schiffer, entre otras.

En los últimos años, la cadena se ha sumado a la tendencia de las colecciones cápsula, consistente en el lanzamiento de pequeñas colecciones diseñadas por modistos y personajes conocidos. Hasta el momento MANGO ha desarrollado dos colecciones, la primera de ellas a cargo de la modelo Milla Jovovich y su socia Carmen Hawk, y la segunda, bajo el sello de las hermanas Penélope y Mónica Cruz.



La imagen de la marca se ve reforzada por sus propios puntos de venta. Cada tienda es diseñada para ser única y distinta, con personalidad propia, compartiendo un mismo 'look' y reflejando el estilo de la marca. Los diseños se basan en la elegancia y la amplitud de espacios.

PRODUCCIÓN

La producción de MANGO se organiza internamente siguiendo dos sistemas diferenciados¹¹:

- **Producción en Fabricantes**¹²

El diseño del producto es realizado por MANGO, mientras que la fabricación es encargada a un proveedor, quien adquiere las materias primas necesarias para la producción. MANGO adquiere el producto una vez terminado.

- **Producción en Talleres de Fabricación**

En este caso, el diseño del producto es realizado igualmente por MANGO, quien adquiere la totalidad de las materias primas necesarias para la producción y las entrega al proveedor para la confección del producto.

La utilización de un sistema u otro depende de 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 sistema de producción en fabricantes engloba el 75% de la fabricación total.

Por su parte, el periodo de fabricación de las prendas tiene una duración media de entre tres y cuatro meses desde que se efectúa el pedido hasta que se recibe la mercancía.

La relación con los proveedores se gestiona de forma estratégica. Se establece con ellos una relación de largo plazo, basada en el diálogo constante, que permite analizar y planificar de forma conjunta todos los aspectos de la producción, así como el control de la calidad.

La producción es realizada por un total de 130 proveedores repartidos en algo más de 11 países¹³. Por mercados, destaca China que concentra el 58% de los proveedores, seguida de Marruecos con el 22%.

EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA CADENA MANGO

MANGO es la empresa textil española con mayor proyección internacional. En la actualidad, la cadena cuenta con más de 1.000 tiendas repartidas a lo largo de 89 países de los cinco continentes, estando presente en 25 países más que su principal rival.

¿Qué llevó a MANGO a emprender su proceso de internacionalización? Enric Casi no duda al responder: *'El mercado nos lo pidió'*.

La fuerte rivalidad competitiva, existente en España en los años precedentes, constituyó una importante ventaja competitiva en la salida a mercados exteriores. Enric Casi afirma que *'la experiencia adquirida en el mercado español proporcionó a la compañía un conocimiento*

¹¹ Fuente: MANGO (2006).

¹² La denominación que reciben ambos sistemas de producción es interna de la compañía MANGO y en ningún caso constituyen denominaciones genéricas aplicables a las tendencias del mercado.

¹³ Datos de 2005.

muy valioso en relación a aspectos como retailing, producción y fijación de precios, entre otros. ‘Esto, afirma Isak Halfon, director de expansión internacional de MANGO, hizo que salir a otros mercados fuera más fácil’.

El proceso de internacionalización de la firma comenzó en Portugal, en 1992, cuando un empresario de este país solicitó a MANGO una franquicia para la ciudad de Coimbra. A esta primera, le siguió una segunda petición proveniente de Francia para abrir dos nuevas franquicias, una de ellas en Toulouse y la otra en Lyon.

“A partir de 1996, sentimos que habíamos aprendido una serie de cosas y nos sentimos capaces de salir fuera de España”.

En esta primera etapa, la expansión internacional viene impulsada desde fuera, por la demanda de empresarios de otros mercados y durante este periodo se abren un total de 37 franquicias en países como Andorra, Aruba, Bélgica, Corea, Francia, Grecia, Israel, Malta, México, Portugal, Suiza y Taiwán.

La buena marcha de estos establecimientos y los posteriores, animó a la compañía a iniciar su expansión internacional con tiendas propias. A este respecto, añade Casi, ‘*A partir de 1996, sentimos que habíamos aprendido una serie de cosas y nos sentimos capaces de salir fuera de España*’. En este momento comienza el verdadero proceso de expansión internacional de la marca.

Los objetivos iniciales marcados por la dirección de la firma fueron: estar presente en todas las ciudades del mundo, abrir al menos cien tiendas nuevas al año, y aceptar el reto siempre que encontraran o les ofrecieran un local interesante.

Esta segunda etapa comienza en 1996, se prolonga hasta 2002, y culmina con la apertura de 121 tiendas en el exterior. A partir de este momento se abre la línea de expansión a través de mercados geográficamente distantes, pero culturalmente próximos. Este es el caso de las aperturas en México, Cuba, Chile, Perú, Brasil, Venezuela y Argentina¹⁴.

TABLA 3
ETAPAS EN LA ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL POR FORMA DE ENTRADA

Etapa	Periodo	Naturaleza	Forma de Entrada
Primera Etapa.	1992-1995	Introducción (Aprendizaje).	Franquicias.
Segunda Etapa.	1996-2002	Expansión.(Crecimiento).	Franquicias.Tiendas propias.
Tercera Etapa.	2002-2005	Consolidación.	Tiendas propias sólo en mercados de la zona euro, dólar y yen.Franquicias en mercados de la zona euro, dólar, y yen.
		Diversificación.	Sólo Franquicias en todos aquellos mercados que no se encuentren en las zonas euro, dólar o yen.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MANGO (2006).

¹⁴ En Chile y Brasil, MANGO entra con tiendas propias y con franquicias, mientras que en Argentina entra exclusivamente con tiendas propias.

El año 1999 será un hito para la compañía y un punto de inflexión en su proceso de internacionalización. El proceso de apertura de tiendas propias en el exterior llega a su máximo con la inauguración de 42 establecimientos. En este mismo año se inaugura la gran tienda de la cadena en París, en la zona de Ópera.

A partir de 1999, el ritmo de apertura de tiendas propias en el extranjero disminuye progresivamente hasta el año 2002, cuando el ritmo de crecimiento se vuelve negativo. En este ejercicio se cierran establecimientos en Alemania (1), Andorra (1), Argentina (2), Brasil (1) y Reino Unido (1), hasta completar un total de 6 cierres frente a sólo dos inauguraciones. Esta etapa dura apenas seis años. En 2003 abandona por completo el mercado argentino, cerrando los 4 establecimientos que aún poseía. Un año más tarde vende a un franquiciado sus tiendas en Chile; y, en 2005, hace lo mismo con las 8 tiendas de Israel. Atrás queda una inversión millonaria.

En el resto de Latinoamérica, el ritmo de nuevas aperturas experimenta una importante desaceleración y se limita a la apertura de algunas franquicias en mercados como República Dominicana, Ecuador, El Salvador o Panamá, mercados, todos ellos, en donde la compañía registra una presencia meramente testimonial.

TABLA 4
PROCESO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE MANGO 1992-2005

Estrategia de Expansión	Área	Países
Países geográficamente próximos	Europa	Portugal (1992), Francia, Andorra (1994), Suiza (1994), Bélgica (1995), Grecia (1995), Países Bajos (1996), Alemania (1996), Suecia (1997), Austria (1998), Irlanda (1998), Luxemburgo (1997), Noruega (1998), Italia (2001), Dinamarca (2002), Reino Unido (2002), Finlandia (2005).
	Europa del Este	Malta (1994), Chipre (1996), Hungría (1998), Eslovenia (1999), Rumania (1999), Ucrania (2000), Eslovaquia (2001), Lituania (2001), Polonia (2001), Bulgaria (2002), Croacia (2002), República Checa (2002), Serbia y Montenegro (2003), Estonia (2004), Albania (2005), Bosnia-Herzegovina (2005).
Países culturalmente próximos	América Latina	México (1994), Cuba (1996), Chile (1997), Perú (1997), Brasil (1998), Venezuela (1998) y Argentina (1999).
		Costa Rica (2001), República Dominicana (2001), Ecuador (2002), Honduras (2003), El Salvador (2004), Colombia (2005), Panamá (20 ⁰⁵).
Países geográfica y culturalmente distantes	Asia	Corea (1995), Taiwán (1995), Japón (1996), Malasia (1996), Singapur (1996), Tailandia (1996), Filipinas (1999), Hong Kong (2000), Indonesia (2000), India (2001), China (2002), Macao (2004), Vietnam (2004).
	Asia Central	Rusia (1999), Kazajstán (2003), Azerbaijón (2004).
	Oriente Medio	Israel (1995), Turquía (1996), Bahrein (1997), Emiratos Árabes Unidos (1997), Kuwait (1997), Líbano (1997), Arabia Saudita (1998), Jordania (2001), Omán (2001), Qatar (1997).
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MANGO.		

A este respecto, Isak Halfon afirma que la mala experiencia en Argentina y Brasil ha hecho que la cadena invierta con tienda propia sólo en países que cuenten con monedas estables. Esto es, según la compañía, en zona euro, zona yen japonés y zona dólar americano (Ver Anexo VII). A esto hay que añadir las dificultades que ha atravesado la cadena para explotar el mercado israelí, debidas a la importante distancia cultural y religiosa de este mercado en relación al mercado español.

La compañía se replantea la fórmula de expansión con recursos propios, abandonándola casi por completo. A partir de este momento la dedica, casi en exclusiva, a la consolidación de su presencia en aquellas zonas en donde los directivos de la cadena se sienten seguros (Ver Anexo VI).

En el año 2002 comienza la tercera etapa. La estrategia de expansión internacional de la cadena se vuelve conservadora y pasa a tener dos velocidades. Por un lado, una velocidad lenta, vía tiendas propias, de consolidación en mercados estables (sin abandonar la apertura de las franquicias en estos mercados). Y, por otro, una velocidad rápida, vía franquicias, que se caracteriza por la diversificación de mercados. En esta segunda línea el objetivo parece estar más centrado en el hecho de estar presente en el mayor número de países, que en el volumen de tiendas por país.

LA TIENDA PROPIA COMO FORMA DE ENTRADA

Según Enric Casi, *'la tienda propia te ayuda a adquirir el know how que te permite ser un buen franquiciador. La tienda propia te ayuda a tener contacto con el mercado. Al tener tiendas propias sabes lo que se vende y lo que hay que hacer y a partir de las tiendas propias se les marca el ritmo a las franquicias. El know how que se crea con las tiendas propias se vende al franquiciado.'*

Las tiendas propias son más grandes en superficie que las franquicias, con una superficie media¹⁵ de 407,94 m², frente a los 233,28 m² de las franquicias. La tienda propia suele ser utilizada para la apertura de establecimientos en las ciudades más importantes. En cambio, en las ciudades secundarias se suele abrir franquicia.

La entrada con tiendas propias exige un esfuerzo inversor importante y, como se ha visto, puede conllevar un elevado riesgo. La inversión prevista por la cadena en 2007 era de 100 millones de euros, de los que 70 millones se destinarán a nuevas aperturas. Esta cifra casi duplica el presupuesto de 2006 para este apartado.

En relación a las tiendas propias en otros países, cabe decir que MANGO no utiliza la figura del expatriado. Los encargados-gerentes de las tiendas propias en el exterior, salvo excepciones, son originarios del país de destino. Circunstancialmente, se envía a un expatriado bien cuando el país presenta una elevada complejidad, bien cuando no se encuentra a la persona adecuada.

¹⁵ Estimación realizada con número de tiendas en 2005 y la previsión de superficie comercial para este mismo año realizada por MANGO.

LA TIENDA FLAGSHIP

La tienda 'flagship' o 'buque insignia' es una tienda propia, que cuenta con mayor tamaño de lo habitual, y que es utilizada como bandera o embajadora de la marca en el país correspondiente.

“La tienda flagship (según Isak Halfon) permite que te conozcan. Es como el escaparate de tu marca y te ayuda mucho con los franquiciados. Te ayuda a que te conozcan”.

Se suele entrar con tiendas flagship en aquellos países tales como Francia, Italia o Reino Unido, donde la cadena desea registrar un importante crecimiento. *'La tienda flagship –según Isak Halfon– permite que te conozcan. Es como el escaparate de tu marca y te ayuda mucho con los franquiciados. Te ayuda a que te conozcan'*.



TABLA 5
PAÍSES EN LOS QUE MANGO UTILIZA LA FÓRMULA DE TIENDA PROPIA

Fórmula de Penetración	Área	Países
Tiendas Propias.	Zona Euro.	Alemania, Andorra, Austria. Bélgica, Dinamarca, Francia, Países Bajos, Hungría, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Suiza.
	Zona Dólar.	Canadá y Estados Unidos.
	Zona Yen.	Japón.
	Asia.	Turquía ¹⁶ .
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MANGO (2006).		

La tienda de MANGO con mayor superficie está situada en Londres y cuenta con una superficie de 3.000 m², de los que algo más de 2.000 m² están dedicados a superficie comercial y el resto a almacén. A la zaga le sigue una tienda en París con algo más de 2.000 m².

En el caso de EEUU, la empresa ha desembarcado en la gran manzana con la apertura, en septiembre de 2007, de una tienda *flagship* de casi 2.500 m² en el emblemático edificio *Singer Building*, en pleno barrio del SOHO.

LA FRANQUICIA COMO FORMA DE ENTRADA

La franquicia es una particular forma de licencia de los derechos de propiedad (Adams y Mendelsohn, 1986). Las marcas, los nombres de marca, *copyrights*, diseños, patentes, y el *know-how* pueden ser incluidos en el paquete en diferentes pesos y formas para ser licenciados.

La franquicia es una forma de marketing y distribución en la que el franquiciador concede al franquiciado el derecho a desarrollar la actividad empresarial en una forma prescrita durante un determinado periodo de tiempo, en un lugar específico (Ayling, 1987).

En todo caso, la franquicia constituye una forma de alianza entre empresas. Las alianzas celebradas entre empresas con el objetivo de competir en mercados internacionales suelen basarse en el intercambio de un conjunto de activos.

La posesión de conocimiento sobre un producto-mercado constituye en sí mismo un activo. El acceso a mercados y canales de distribución son activos poseídos por algunas empresas y comprados por otras. Ambas empresas inmersas en la alianza poseen habilidades complementarias que, en el caso de la franquicia, dicha complementariedad se da en el acceso a mercados y la distribución, así como en los recursos de dirección y gestión.

¹⁶ Turquía constituye la excepción a la regla de inversión que sigue en la actualidad la cadena. Esto se debe a los vínculos históricos que unen a la familia Andic con este país.

En el caso de MANGO, esta es la forma de entrada en mercados exteriores que presenta mayor elasticidad y dinamismo por los motivos enunciados en los apartados anteriores. Así, el número de establecimientos franquiciados se ha multiplicado por veintinueve veces en el periodo 1994-2005, hasta alcanzar la cifra de 492 en el año 2005, superando en tres veces y media el número de tiendas propias.

La compañía afirma que: *'El sistema de franquicia se lleva a cabo en países donde las características culturales y administrativas son distintas a las nuestras y, por ese motivo, es más adecuado que la gestión se realice por personas del propio país. Asimismo, este sistema de gestión se aplica también en los casos en que se aporta una buena localización y cuando las características del mercado lo hacen más apropiado'*. (MANGO, 2006) (Ver Anexo VI).

A este respecto, el director general de la empresa afirma que resulta muy complicado manejarse en países como Rusia, donde abunda la economía informal. Dadas las peculiaridades específicas de este país, afirma que, en este caso, *'es mejor que lo haga un empresario local que sabe de qué va. Asimismo, en Arabia Saudita es mejor que se haga cargo un empresario local que conoce la idiosincrasia del país mejor que nosotros. En este sentido, la franquicia es un plus, añade valor, es una ayuda, porque son culturalmente muy distantes y nosotros lo haríamos mal seguro'*.

'Un empresario local -continúa Casi- está acostumbrado a trabajar en un entorno de inestabilidad, mientras que la compañía no está acostumbrada a trabajar en este tipo de entornos, al empresario local le resulta mucho más fácil trabajar en ese medio'.

No obstante, también indica que, a parte del criterio racional, siempre hay un criterio circunstancial en cada caso. Así, indica que, en estos momentos, están pensando entrar con tienda propia en Rusia, a pesar de que es un país en donde han entrado sólo con franquicia.

Esta decisión se basa en la existencia de un centro comercial de *outlets* muy interesante y la compañía está barajando la posibilidad de abrir una tienda propia del tipo *outlet*, de forma que todo lo que devuelven los franquiciados rusos pueda ser vendido en este establecimiento, evitando, en consecuencia, la logística inversa de estas prendas y la complejidad que ello supone en un país tan complicado en este aspecto como el mercado ruso. En la misma línea se va a proceder en China.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX INTERNACIONAL

ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

La compañía realiza colecciones comunes a 89 países que cuentan con entornos culturales, climatológicos y morfologías completamente diferentes. En algunos casos estas diferencias se presentan incluso dentro de un mismo país. Este es el caso de Ecuador, en donde la firma cuenta con dos tiendas: una en la ciudad de Guayaquil, de clima tropical, con una elevación de 5 metros sobre el nivel del mar y una temperatura media anual que ronda los 26,5°; y otro establecimiento en la capital, Quito, situada a 2.820 m de altitud, con una temperatura media anual de unos 14°.

“El 80% de la colecciones es universal, y luego hay un 20% que sirve para adaptar la colección al perfil del país”.

En el lado opuesto, hay zonas, como es el caso de la región de Indonesia y Malasia, en donde la temperatura es estable durante todo el año. Estos condicionantes hacen necesaria la adaptación de las colecciones que la compañía pone a la venta en cada mercado. Según Halfón, *‘Superar este reto es fácil, porque se trata sólo de gastar más dinero: más gente, más diseñadores,...’*.

Según el director de expansión internacional de la firma, *‘MANGO hace colecciones globales, con pinceladas para cada país’*. A esto, Enric Casi añade que *‘El 80% de la colecciones es universal, y luego hay un 20% que sirve para adaptar la colección al perfil del país’*.

Para ello, han creado el departamento de diseño de colecciones especiales que se responsabiliza de transmitir en cada uno de sus diseños las peculiaridades y necesidades de los diferentes mercados en los que la marca está presente.



Este departamento divide las colecciones en diferentes secciones :

- Colección de *‘países fríos’*: se adapta a aquellas zonas en las que las condiciones climáticas y cánones físicos de sus habitantes requieren prendas de más abrigo y de un patrón especial. Esta colección está destinada, entre otros, a países como Rusia, en general, y a regiones como Siberia, en particular.
- Colección de *‘países asiáticos’*. La misión principal de esta colección consiste en adaptar los diseños a la estatura media de sus habitantes y a las necesidades estéticas de esos mercados.

- Colección de '*países cálidos*'. El material y la composición de sus diseños destacan por su ligereza y frescura. Los productos de esta línea están diseñados para países cálidos como Ecuador, Colombia, Venezuela, Santo Domingo, Panamá, Puerto Rico, o El Salvador.
- Colección de '*países árabes*'. Debido a las necesidades climatológicas, culturales y religiosas de la región, esta colección pretende buscar alternativas para sustituir las tradicionales abayas y chadores con diseños creativos, a la vez que se cierran los escotes, se alargan las faldas, se diseñan blusones y una colección especial de complementos.

Para esta última línea, MANGO ha encargado una colección especial al prestigioso diseñador libanés Zuhair Murad, experto en adaptar y fusionar las últimas tendencias de la moda a los gustos de Oriente Medio. En palabras de Judith Ventura, directora de diseño de MANGO, '*Los diseños de Zuhair Murad son una representación de la mujer moderna en el Oriente Medio del siglo XXI*'.

Se trata de una colección limitada compuesta por 18 *looks* completos que se complementan con accesorios como bolsos, zapatos, estolas y bisutería. Las prendas de la colección, elaboradas con tejidos vaporosos y en colores y tonalidades propias y características de la región, carecen de excesos ornamentales y son fáciles de llevar por su comodidad y adaptabilidad al cuerpo. En los países árabes está disponible la colección completa de MANGO y además la colección de Murad.

Además de las colecciones especiales, la firma decide, en función de las características del país y las condiciones de cada tienda (tamaño, ubicación, etc.), qué diseños, de los cuatro mil modelos que componen la colección, envía a cada país y a cada tienda.

A este respecto, señala el director general de la compañía, '*Puede haber una parte de la colección que no se la envían. Así, es posible que a mercados como Japón, no se le envíe un 10% de la colección. Por otro lado, una tienda flagship en París tiene toda la colección, mientras que para las tiendas de, por ejemplo, 200 metros, a las afueras de París, hay que ver qué personalidad se adapta más a la zona en la que está situada y se le envía la parte de la colección que mejor se adapte. Por ejemplo, si la tienda está cerca de una universidad será más ropa casual, jeans, mientras que si la tienda está cerca de oficinas, la ropa entonces será más trajes de chaqueta. Al final cada tienda tiene su propia personalidad. La personalidad de cada tienda se decide desde la central y en cualquier caso la estadística lo va diciendo, si es una tienda que compra más casual, más vestir, más tricot, más jeans...*'.

En relación a los establecimientos, en general, indica Casi, que '*No hay adaptación de las tiendas en función de la cultura local, si bien, el entorno legal en países como Arabia Saudí, sí obliga, por ejemplo, a que la tienda no tenga escaparate, ya que no puede haber ropa expuesta, o que no pueda haber probadores, puesto que la gente no se puede probar la ropa, sino que se la lleva a casa y devuelven lo que no quieren. Asimismo, no puede haber mujeres vendiendo, por lo que los dependientes de las tiendas no pueden ser chicas. Se trata de una adaptación sólo en casos muy extremos*'.

Cartera de Marcas

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

- **MANGO**

Es la marca original bajo la que la empresa Punto Fa, s.l., comenzó la comercialización de sus productos. Su origen se sitúa en 1983, cuando su fundador, Isak Andic, estando de viaje en Filipinas, probó esta fruta por primera vez. Su color y sabor quedaron en la mente del fundador como un recuerdo refrescante, diferente y dulce (Cerviño y Cubillo, 2003). 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 eligió este nombre para la denominación de su primera tienda en el Paseo de Gracia de Barcelona.

- **MNG**

Es el acrónimo de MANGO una vez eliminadas las vocales. Esta marca se utiliza en todos aquellos mercados en donde la marca original está previamente registrada por otra empresa, o bien donde su uso no se ha permitido por tratarse de un genérico. Esta es utilizada, entre otros, en los siguientes países: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá, Venezuela y algunos países árabes.

- **MANGO Barcelona**

Esta marca es utilizada en la actualidad en China. En este mercado, la cadena entró con la marca MANGO/MNG. El parecido de la marca con la palabra china 'Ming' hacía que la población de este país no asociara la marca MANGO con una marca española, y, por tanto, se producía ausencia de efecto Made-In o país de origen. Para evitar esto, la firma decidió asociar a la marca original el nombre de la ciudad de Barcelona, haciendo posible así la asociación de la marca con su origen europeo.

- **MNG by MANGO**

Esta es la denominación elegida por la compañía para la comercialización de sus productos en EEUU. El director general de la firma comenta que 'el mundo anglosajón utiliza mucho las iniciales y esta denominación permite adaptarse a esta mentalidad de iniciales'.

Etiquetado del Producto

En el etiquetado del producto, dados los condicionantes enumerados en el apartado anterior, y por razones de economías de escala, sólo aparece la marca MNG, tanto en el etiquetado exterior como interior, de modo que las mismas etiquetas puedan ser utilizadas en todos los mercados.

Todas las prendas de la compañía se etiquetan indicando el país en el que han sido confeccionadas. Esta información aparece en las etiquetas interiores traducida a 27 idiomas. Asimismo, la información relativa al producto (contenido, indicaciones de lavado, etc.) aparece traducida a 15 idiomas.



ESTRATEGIAS DE PRECIOS

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

MANGO aplica, en general, una política de precios medios-altos, que acompaña a su política de producto de calidad media-alta, haciendo que, si bien los precios de la firma son asequibles para el gran público, la sitúan en un nivel superior a su rival directo Zara.

A este respecto, Enric Casi, afirma que *'La estrategia de rentabilidad de la cadena se basa en el ingreso por rotación más que por margen'*. Es decir, no es tan importante que el precio sea muy elevado, como que el precio permita vender muchas unidades y ganar poco con cada una, frente a ganar mucho con cada prenda.

“MANGO presenta una estrategia de precios internacionales, en escala, más ajustada que su principal rival”.

En relación a la fijación de precios internacionales, Isak Halfón señala que *'Lo ideal sería tener precios iguales en todo el mundo'*. Sin embargo, esto no es posible por varias razones:

En primer lugar, como se verá en el apartado siguiente, sobre distribución física de la mercancía, la mayor parte de la logística está aún concentrada en la sede central de Barcelona por lo que las prendas deben viajar a España desde su país de origen, donde son clasificadas y enviadas a las tiendas en el país de destino, lo cual conlleva doble transporte.

Asimismo, se trata de 89 países distintos, con regulaciones arancelarias y aduaneras diferentes que tienen distinto impacto sobre el precio de las prendas.

Por otro lado, *'hay países, como señala Halfón, en donde los sueldos y los alquileres son muy superiores a los niveles registrados en España. Por ejemplo, en Francia los sueldos son el doble, por lo que el franquiciado, con los precios de España no puede pagar los gastos. Eso hace que en Francia los precios sean entre un 15 y un 20% más caros que en España'*. En esta línea, añade el director de expansión internacional de la cadena, *'lo más barato es España y a partir de ahí se va creciendo'*.

MANGO presenta una estrategia de precios internacionales, en escala, más ajustada que su principal rival. Los precios internacionales de MANGO oscilan en diferenciales no superiores a los 60 puntos porcentuales (Ver Anexos IX y X).

Precio y Posicionamiento

A pesar de tratar de crear una imagen única y global, el precio fijado para cada mercado influye de forma directa sobre la imagen de la cadena y, en definitiva, sobre el posicionamiento de la misma en cada país.

En palabras del director general de la firma, *'En función del tipo de país, el producto de MANGO se vuelve más elitista. Así, en Europa, Japón, EEUU y Canadá, el posicionamiento de MANGO se sitúa en el mismo nivel. En definitiva, como indica Halfón, 'Un posicionamiento de clase media'*.

En cambio, en Latinoamérica, las tiendas de MANGO se vuelven elitistas, ya que se trata de un área con un poder adquisitivo más bien bajo. Como indica Casi, *'No es lo nuestro, porque lo nuestro es un producto con mucha rotación y ahí eso no se da'*. En esta línea, añade el Director General de la firma, *'cuando la cadena abrió su primera tienda en Perú, en 1997, Fujimori, que era presidente del país, acudió al establecimiento con su mujer a comprar...'*

COMUNICACIÓN

MANGO destina el 4% de las ventas totales de cada país para la realización de publicidad en cada mercado. Asimismo, en mercados comunitarios, la cadena gasta unos 11.000 euros en publicidad en la inauguración de cada franquicia.

El *target* de MANGO está focalizado en un tipo de mujer muy específico. Ello hace que la compañía no utilice medios generalistas como la televisión, ya que el tipo de mujer que viste MANGO representa tan sólo entre un 15% y un 20% de la gente que mira televisión, afirma Casi.

MANGO centra su publicidad en la inserción de catálogos en revistas de moda, un medio dirigido especialmente a aquellas mujeres que están interesadas en lo que hace MANGO; y en publicidad exterior.

En relación a esta última, la compañía ha desarrollado en los últimos años campañas innovadoras. En 2005, lanzó una campaña en donde se mostraban diseños reales de la compañía: Faldas chaquetas, collares, blusas y pantalones. Para ello, se transformaron los *mupis*, convirtiéndolos en escaparates urbanos con prendas reales en su interior. En mayo de 2007, realizó una campaña por la que convirtió las columnas de publicidad exterior en escaparates transparentes, con iluminación interior, en donde se colocaron maniqués vestidos.



En mercados internacionales, la estrategia de publicidad de la cadena se adapta a las especificidades de cada mercado. En este sentido, Isak Halfón, destaca la importancia de contar con gente local, que conozca el país, que les diga que tipo de campaña es mejor para su mercado. Así, la compañía edita un catálogo especial para los países árabes, en donde, por cuestiones religiosas, no aparecen modelos, sino maniqués.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO

El sistema de distribución física de la mercancía de MANGO está centralizado en la sede central de la compañía en la provincia de Barcelona. En la actualidad MANGO cuenta con siete centros de distribución, cuatro de ellos localizados en España, cerca de la central, y los tres restantes situados en EEUU (Nueva Jersey), China (Hong Kong) y Singapur. Este último es el único centro de distribución que posee la compañía en el hemisferio sur.

“A lo largo de los últimos años, el sistema logístico de la compañía está sufriendo una importante evolución.”

Las instalaciones, con una superficie total de 250.000 m², distribuyen más de 80.000 millones de prendas al año, con una capacidad potencial de distribución de unas 30.000 prendas por hora. Esto hace que las tiendas situadas en Europa puedan ser repuestas en menos de 72 horas.

Las características del sector de la moda hacen que el sistema de logística de la compañía deba ser flexible y capaz de dar respuesta a las demandas del mercado. Los aspectos fundamentales de la logística en este sector son la velocidad de rotación de las prendas, la velocidad de reposición de las tiendas (proveedor-central-tienda), la gestión de las distribuciones entre los puntos de venta (tienda-tienda), y la logística inversa para prendas no vendidas durante la temporada (tienda-central-outlet).

Sin embargo, esto no es fácil de gestionar cuando se vende en 89 países diferentes, ya que manejan fechas distintas para la vacaciones; fechas y costumbres diferentes para la época de rebajas, en donde encontramos países que mezclan temporada con la época de rebajas en la tienda, países que tienen una semana de rebajas y países que tienen un mes de rebajas; así como países con las temporadas cambiadas, como es el caso del hemisferio sur.

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

El nuevo sistema, que canaliza entre el 40% y el 50% de la distribución total, según la compañía, es utilizado para realizar envíos iniciales de la nueva colección a las tiendas al inicio de cada temporada, pero no, en cambio, para la reposición de la mercancía vendida, o la logística inversa de las prendas no vendidas.

La experiencia piloto ha sido desarrollada en el mercado del sureste asiático, debido a que en esta región se produce en torno al 74% de las prendas que comercializa la cadena. Tras la apertura del centro de distribución de Hong Kong en 2004 y la integración de los operadores logísticos con los sistemas informáticos de la firma, se envían prendas a 43 tiendas situadas en Singapur, Tailandia, Filipinas, Hong Kong, Malasia, China e Indonesia, evitando así realizar doble transporte. Está previsto, asimismo, que este sistema sea implantado para Oriente Medio.



PLANES DE FUTURO

Los planes de expansión internacional de la cadena para los próximos diez años incluyen el objetivo de triplicar el número actual de tiendas, hasta alcanzar las 3.000. Asimismo, prevé duplicar el ritmo de aperturas que se había tenido como meta desde el inicio del proceso de internacionalización, fijando el nuevo objetivo en 200 nuevas tiendas al año.

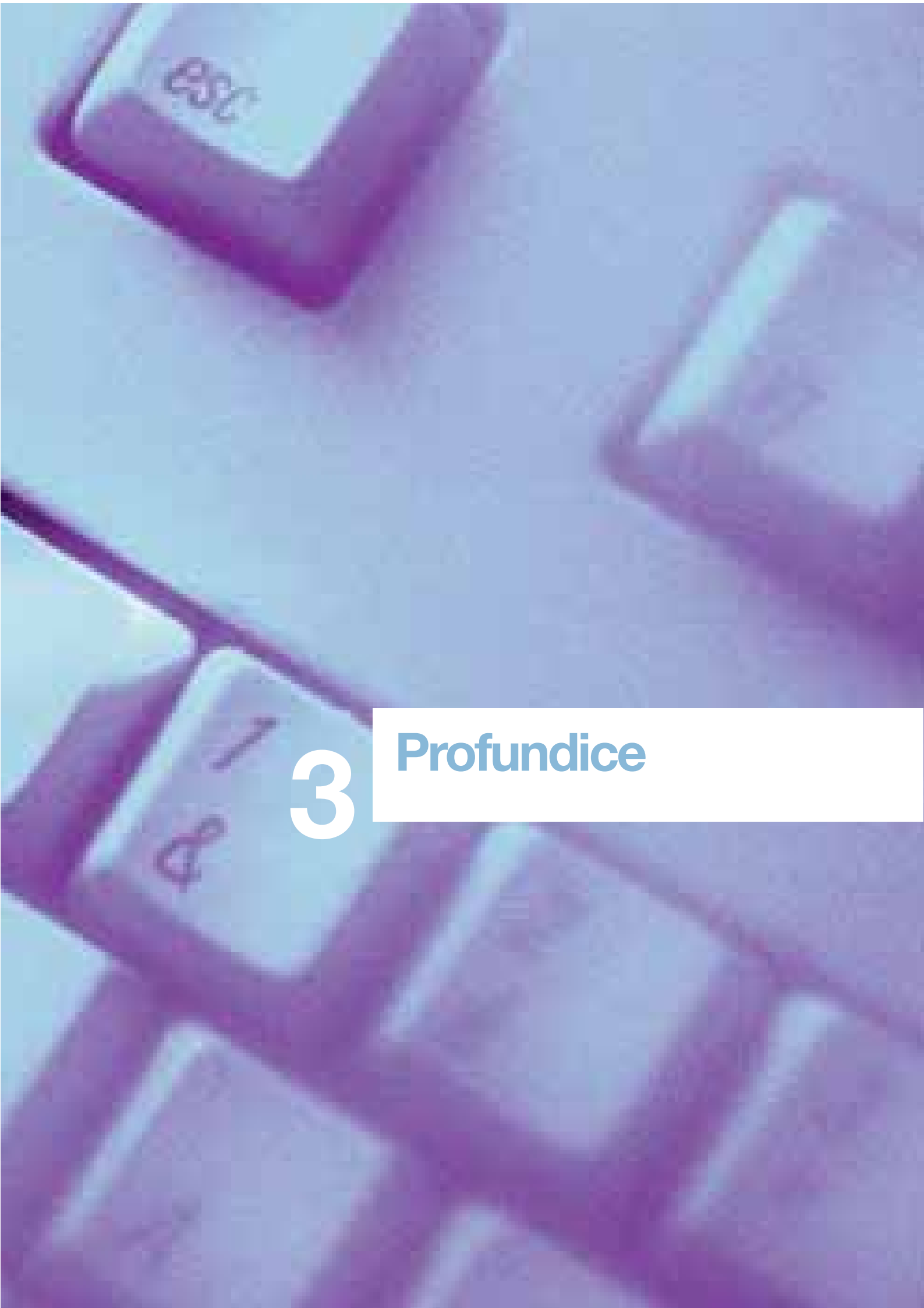
La expansión se centrará fundamentalmente en Europa, Japón, China y Estados Unidos, estos últimos con fuertes planes de expansión, reforzando su presencia notoriamente en mercados como Europa del Este y resto de Asia. *'El reto ahora, explica Isak Halfón, es consolidar la posición en cada país'*. Además, *'si hasta ahora Europa era el caballo de batalla de la firma, explica Damián Sánchez, director creativo de la compañía, ahora, el segundo ataque será EEUU'*.

Por último, afirma Enric Casi, *'Estamos empezando, no estamos ni a un tercio de nuestras posibilidades'*.









3

Profundice

PROFUNDICE ¹⁸

1. Calcule los ingresos medios por tipo de establecimiento, así como y los ingresos medios por m² y tipo de establecimiento. Utilice para ello los anexos I y II. ¿Existen diferencias significativas entre las dos formas de entrada utilizadas por MANGO en este proceso? ¿Cree que es más rentable entrar con tienda propia o con franquicia?
2. Identifique cuáles son los 10 primeros países por volumen de facturación y explique, en su opinión, qué factores han contribuido al éxito de la cadena en estos mercados, frente al fracaso en otros.
3. ¿Cree que el modelo de internacionalización utilizado por MANGO le ayudará a tener en EEUU el mismo éxito que en otros países? Enumere los factores a favor y en contra.
4. ¿Qué opina del modelo de internacionalización a través de franquicia? Identifique las ventajas y las desventajas de la franquicia como forma de entrada.
5. Explique cuáles han sido los factores que, en su opinión, llevaron a MANGO a fracasar en Argentina.
6. ¿Cree que la situación de MANGO en Japón se debe a un problema de gestión, de adaptación cultural, o a cualquier otro problema (en ese caso, identifíquelo)? En su opinión, ¿Qué debería hacer MANGO para mejorar su situación en el mercado japonés?
7. ¿Por qué cree que los directivos de la compañía no se sienten seguros fuera de las zonas euro, dólar o yen?
8. ¿Cree que en el futuro MANGO solucionará el problema organizativo y de gestión que tiene con el hemisferio sur? ¿Qué le recomendaría para solventar su problema de logística y colecciones en diferentes temporadas en esta zona del planeta? (Recuerde que cuando en España es invierno, en el hemisferio sur es verano).
9. Analice la relación existente entre la antigüedad de la cadena en cada mercado y el volumen de tiendas que ésta mantiene en cada país. En su opinión, ¿Existe alguna relación entre antigüedad y volumen?, ¿Cree que existen diferencias significativas entre formas de entrada?
10. Elabore una matriz que refleje la relación existente entre el peso que ocupa cada área geográfica (continente o subcontinentes) sobre el total de exportación de la cadena y la tasa de crecimiento (en términos de número de tiendas) experimentada en el último periodo. Utilice para ello la tabla del Anexo XI. ¿Qué opina de la situación estratégica de la cadena por países? A la luz de los resultados, y si fuera director de expansión internacional de la cadena, ¿qué acciones estratégicas desarrollaría?

¹⁸ En las preguntas que pueden incluir una respuesta orientativa, se ha incluido un feedback para orientar la respuesta correcta. Asimismo, también se han indicado los casos en los que no hay una respuesta cerrada para la cuestión.

11. Haga lo mismo que en el apartado anterior, pero esta vez para cada uno de los países. Utilice para ello la tabla del Anexo XI.
12. ¿Por qué la entrada en EEUU es estratégica? Razone la respuesta.
13. ¿Por qué cree que la marca MANGO, a pesar de contar con un número de establecimientos similar al de su rival ZARA, tiene un valor de marca seis veces inferior a ésta?
14. ¿Qué opina de la hipotética sustitución, a nivel internacional, de la marca MANGO por la marca MANGO Barcelona? ¿Qué implicaciones podría tener para la cadena esta decisión?
15. Identifique, para la cadena MANGO, los grupos de países (clusters) existentes en Europa en cuanto a fijación de precios. ¿Cuántos cluster hay? ¿Qué países los integran? ¿A qué cree que se deben? Utilice para ello el Anexo X.
16. Identifique los grupos de países (clusters) existentes en todo el mundo en cuanto a fijación de precios. ¿Cree que existe relación entre la distancia al origen y la fijación de precios? ¿Cree que existen otros factores que influyen sobre la fijación de precios, más allá de la distancia o las barreras aduaneras?
17. Desde el punto de vista de la organización y la administración, explique qué impacto puede tener la reorganización de la actividad logística que está llevando a cabo la compañía. Explique los beneficios.
18. En su opinión, ¿Qué aspectos marcarán el futuro internacional de MANGO?



THE UNIVERSITY OF CHICAGO PRESS

Marr



4

Analice

Una vez desarrollado el proceso de internacionalización de MANGO, ¿cuáles cree que son las conclusiones más importantes para la compañía?

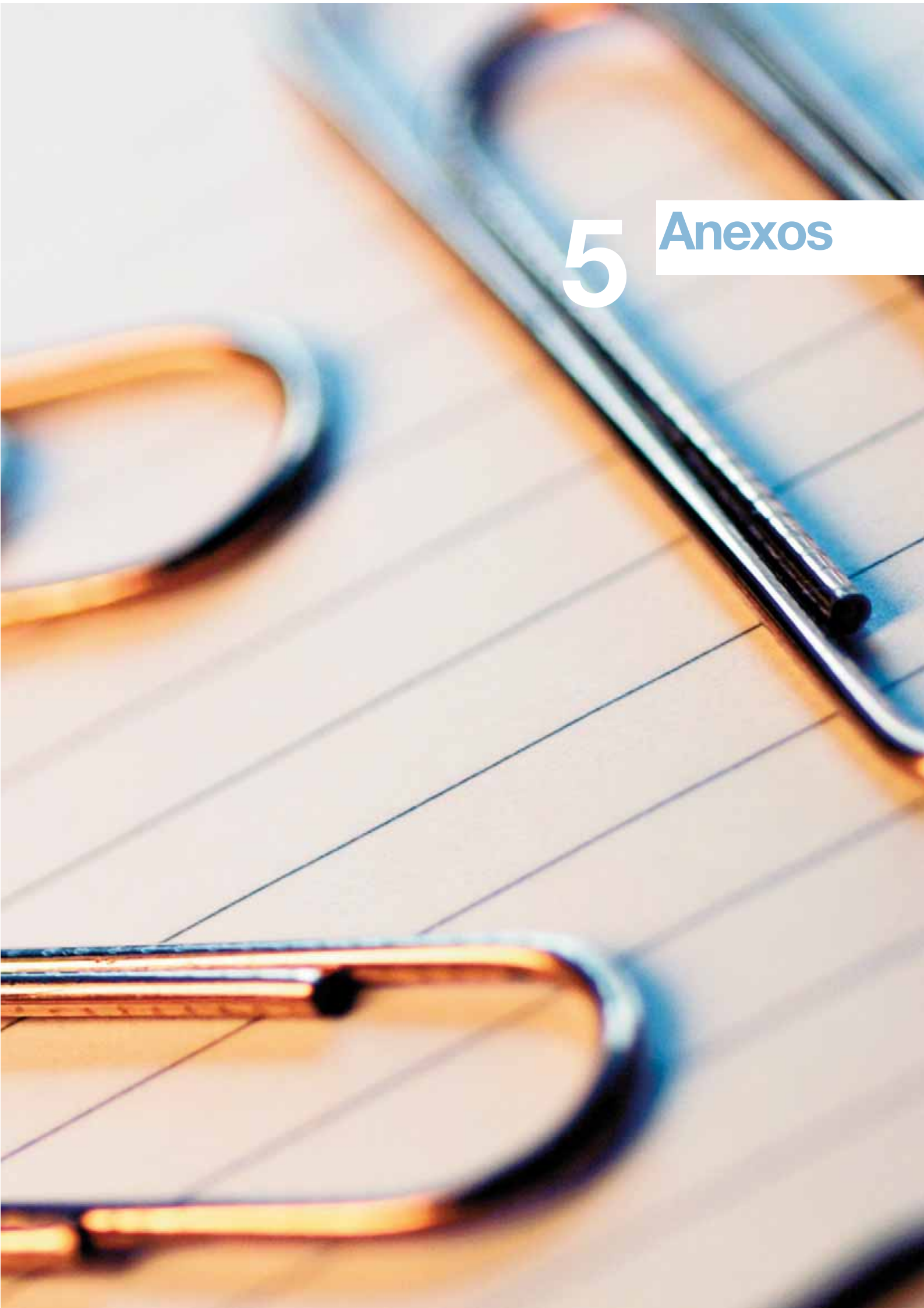
BIBLIOGRAFÍA

- Adams, J. y Mendelsohn, M., 1986, 'Recent developments in franchising', *Journal of Business Law*, 206-19.
- Ayling, D., 1987, 'Franchising has its dark side', *Accountancy*, Nº 99, 112-17.
- Arco, S. del, 2007, 'MANGO para rato', *El País*, 18 de marzo. Madrid.
- Barciela, F., 2006, 'En la estela de Zara', *El País*, 15 de octubre. Madrid.
- Bradley, F., 1995, *International Marketing Strategy*. Prentice hall. 2nd Edition.
- Cerviño, J. y Cubillo, J.M., 2003, *Leading Brands from Spain*. ICEX y Foro de Marcas Renombradas de España. Madrid.
- Hernández, S., 2007, 'Inditex supera a Gap en red mundial de tiendas al llegar a los 3.135 establecimientos', *El País*, 17 de marzo.
- Laroche, M. y McDougall, G.H.G., 2000, *Canadian Retailing*. Ed. McGraw-Hill Ryerson. 4th edition.
- Interbrand, 2006, 'Ranking de las Marcas Españolas más Valoradas', *Actualidad Económica*, Nº 2.481/82. Madrid.
- MANGO, 2004, *Memoria de Sostenibilidad 2004*. Barcelona.
- MANGO, 2006, *Memoria de Sostenibilidad 2005*. Barcelona.
- Riaño, P., 2007, 'MANGO marca la diferencia con Inditex', *Expansión*, 27 de febrero. Madrid.
- Sánchez, M. et al., 2006, 'Con "m" de MANGO: moda, mujer, moderna'. En Sánchez, M. (coord.), *Casos de Marketing y Estrategia*. Ed. UOC.

ENLACES WEB

www.mango.com
www.company.mango.com





5

Anexos

ANEXO I INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA CADENA MANGO

	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas por Tipo de Establecimiento(1)					
Tiendas Propias	421.590	449.620	432.836	459.298	459.167
Franquicias	249.982	295.377	346.978	372.381	429.093
Importe Neto de la Cifra de Negocio	671.572	744.997	779.814	831.679	888.260
Establecimientos por Tipo					
Número de Tiendas Propias	245	238	242	246	261
Número de Franquicias	330	391	462	522	605
Número Total de Tiendas	575	629	704	768	866
Superficie Comercial					
Superficie Media de las Tiendas (m ²)	329,80	331,49	313,58	304,83(2)	285,92(2)
Superficie Tiendas Propias sobre Total (%) (2)	-	-	-	48,0%	43,0%
Superficie Franquicias sobre Total (%) (2)	-	-	-	52,0%	57,0%
Superficie Comercial Total	189.638	208.508	220.758	234.108(2)	247.608(2)
Margen bruto (%)					
	49,1%	46,%	47,6%	53,2%	54,2%
Beneficio neto por m ² (3)					
	297,4	290,8	293,5	312,4(2)	416,8(2)
Porcentaje de Ventas en Tiendas Internacionales					
	67,85%	69,43%	71,58%	71,44%	72,6%

(1) En Miles de euros.

(2) Elaborado a partir de la previsión de superficie comercial de la compañía para los años 2004 y 2005.

(3) En euros.

Fuente: MANGO (2005, 2006) y elaboración propia.

ANEXO II INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA CADENA MANGO

	2001	2002	2003	2004	2005
Cifra de Negocio de la Cadena MANGO(1)					
Cifra de negocio en España	266,8	270,6	273,1	284,5	290,0
Cifra de negocio en el Extranjero	574,6	679,7	728,9	770,9	854,0
Cifra de negocio total	841,4	950,3	1.002,0	1.055,4	1.144,0
Resultados(2)					
Importe neto de la cifra de negocios	671.572	744.997	779.814	831.679	888.260
EBITDA	112.316	124.292	147.489	158.967	140.468
EBIT	81.594	93.280	115.897	124.228	114.202
Beneficio Neto	56.408	60.629	64.791	73.129	103.217
Balance					
Fondos propios	279.426	336.705	373.729	432.877	560.824
Total Balance	669.048	684.821	873.152	906.152	1.125.547
Otra información					
Número total de empleados	4.868	4.924	5.608	5.566	5.847
Gastos de personal	101.559	102.688	109.484	127.723	133.525
Edad media de los empleados	-	-	-	28,65	29,43

(1) En Millones de Euros.

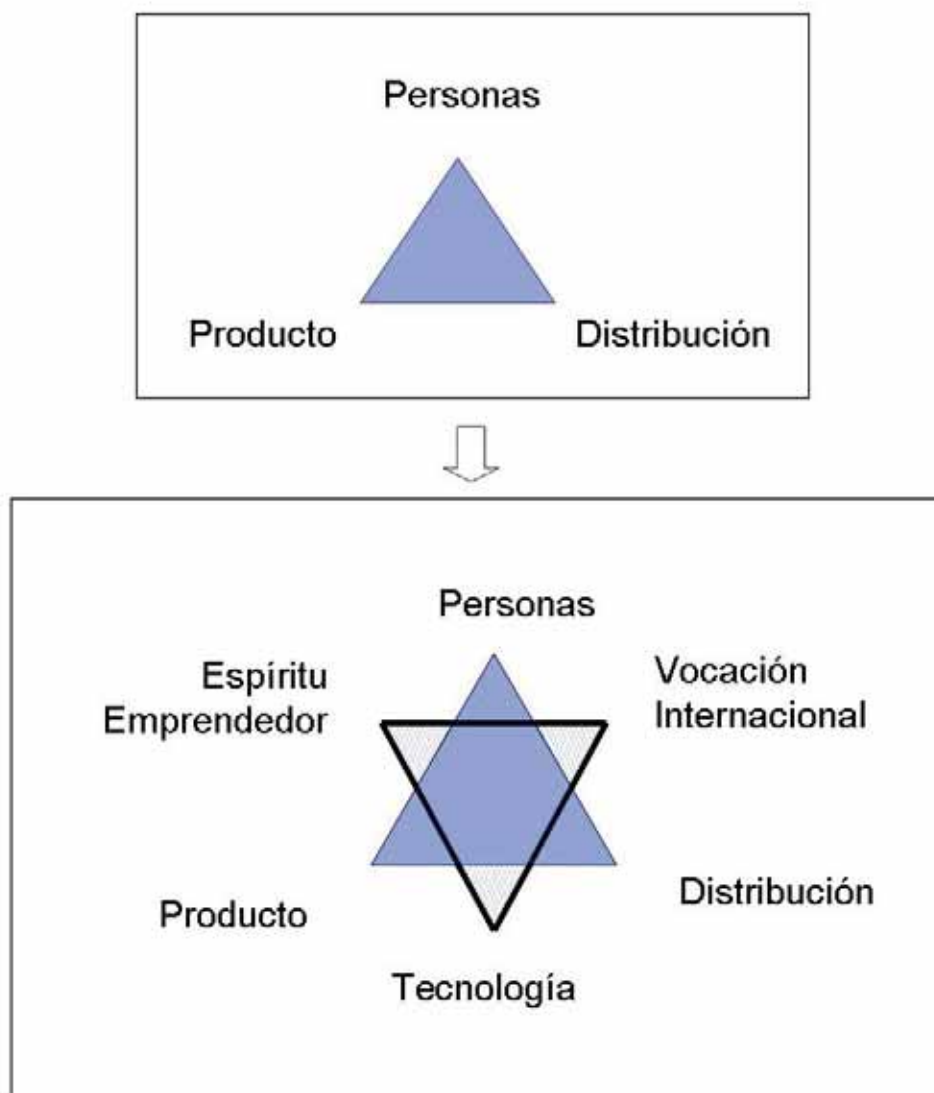
(2) En Miles de Euros.

(3) En Euros.

Fuente: MANGO (2006).

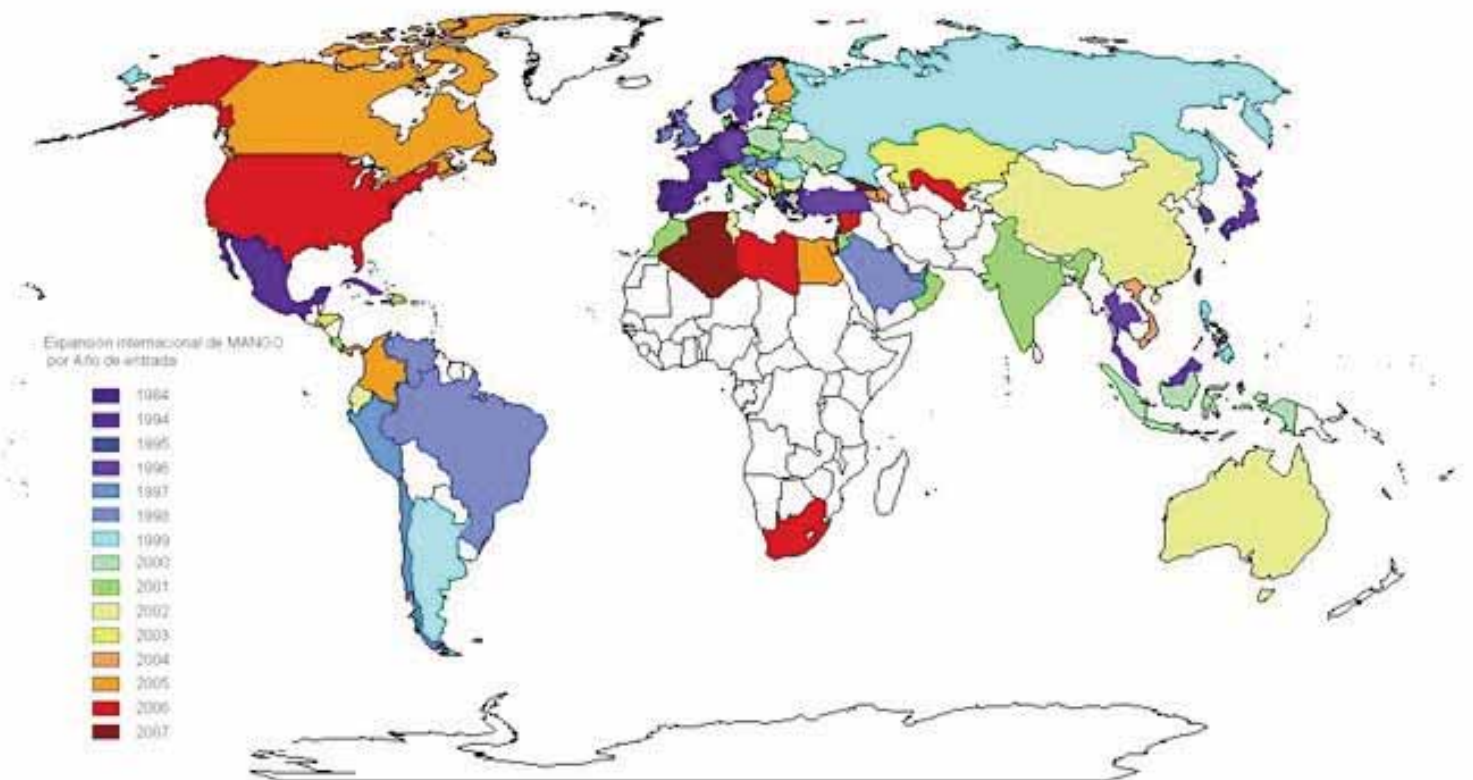
ANEXO III MODELO DE NEGOCIO DE MANGO

Claves del Éxito de MANGO



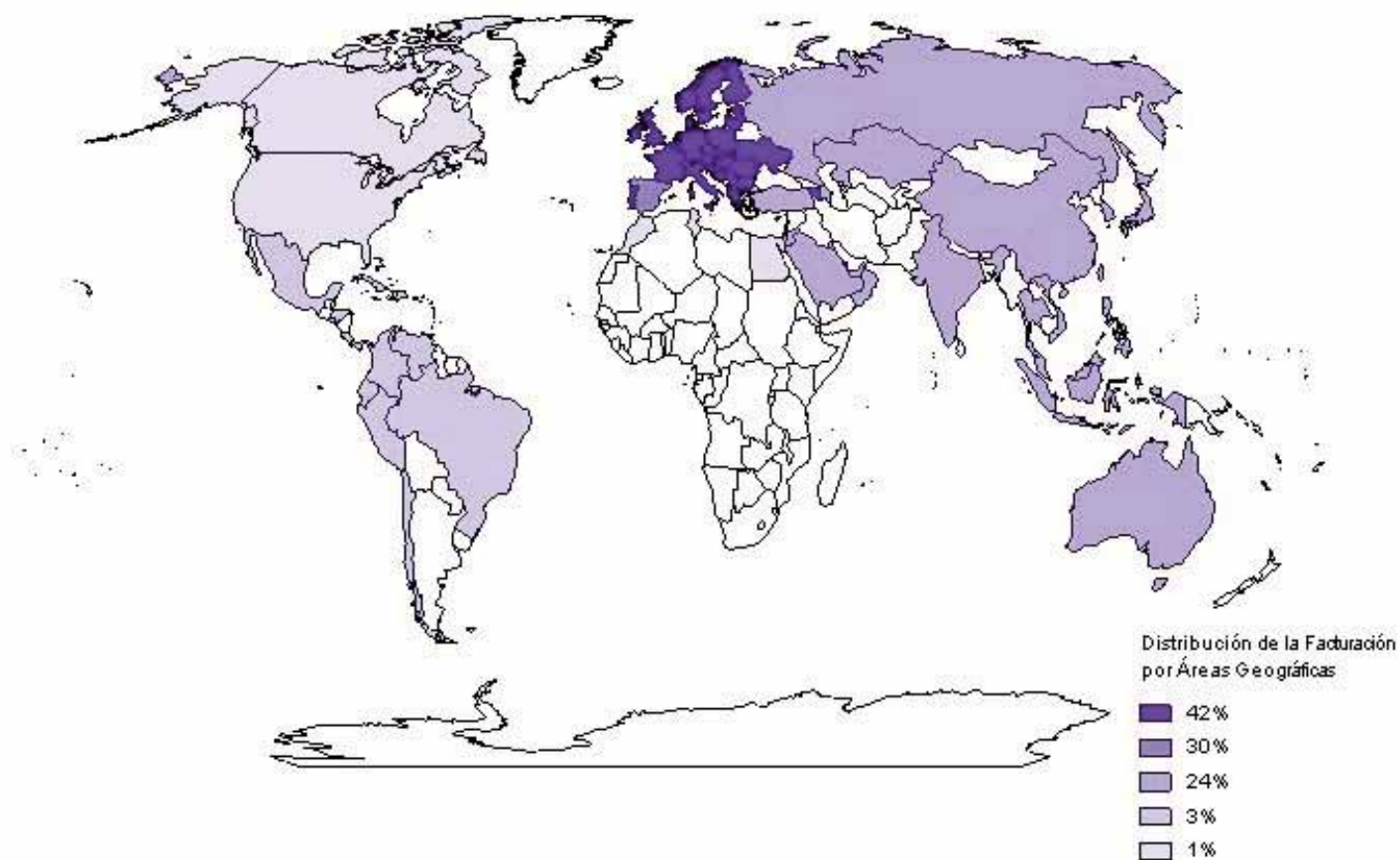
Fuente: Elaboración propia.

ANEXO IV MAPA DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE MANGO POR AÑO DE ENTRADA



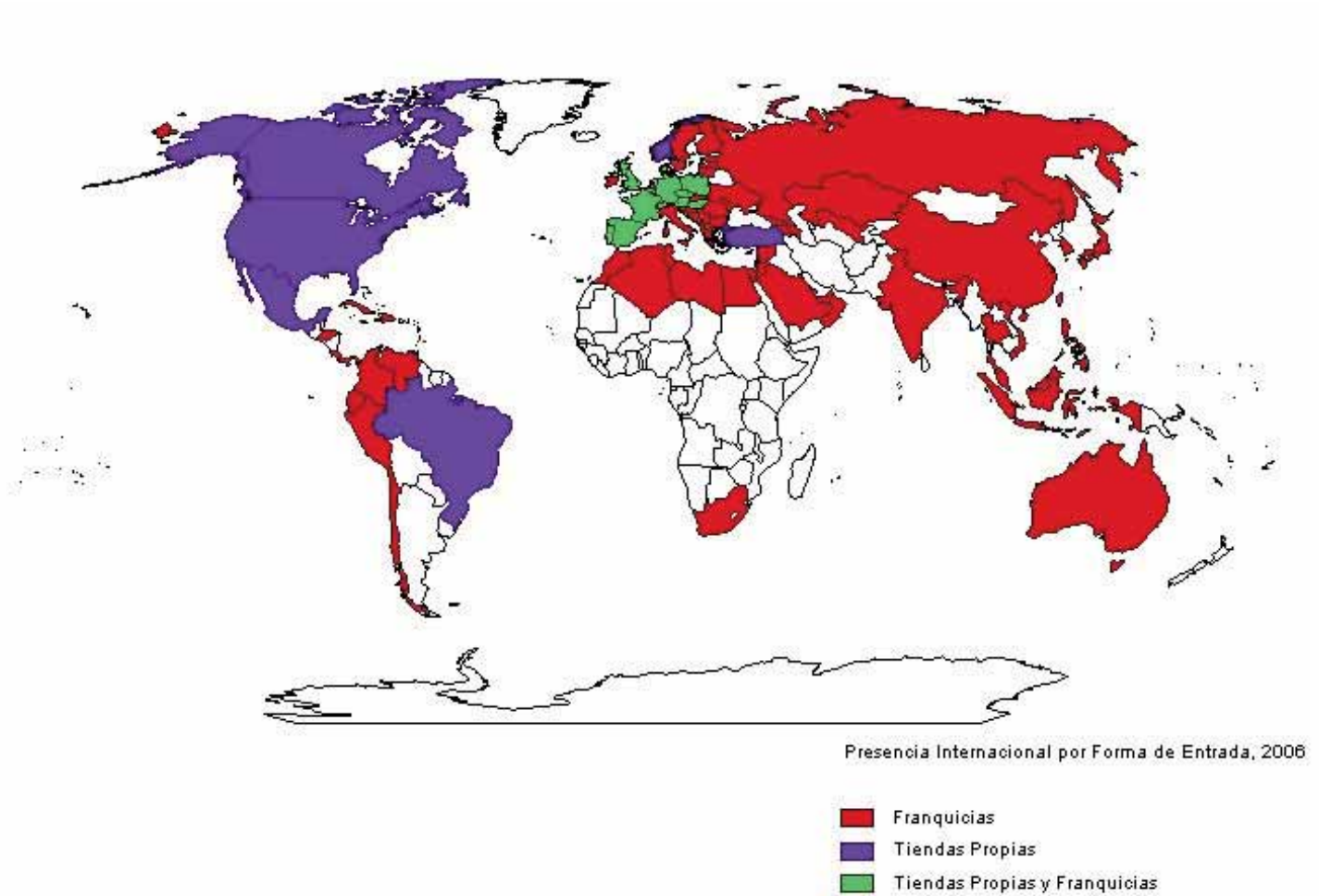
Fuente: Elaboración propia a partir de Mango (2006).

ANEXO V MAPA DE LA FACTURACIÓN DE MANGO POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



Fuente: Elaboración propia a partir de Mango (2006.)

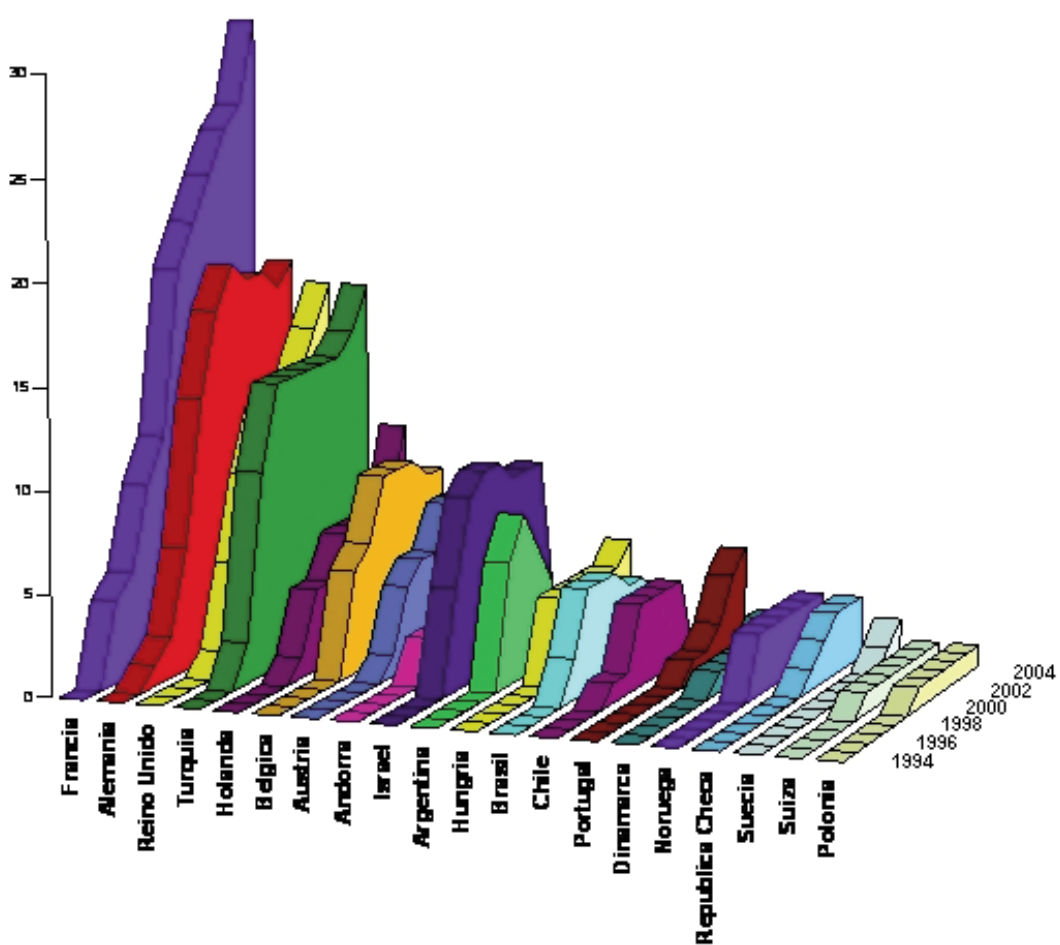
ANEXO VI MAPA DE PRESENCIA INTERNACIONAL DE MANGO POR FORMA DE ENTRADA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MANGO (2006).

ANEXO VII EVOLUCIÓN DE LAS TIENDAS PROPIAS EN EL EXTERIOR

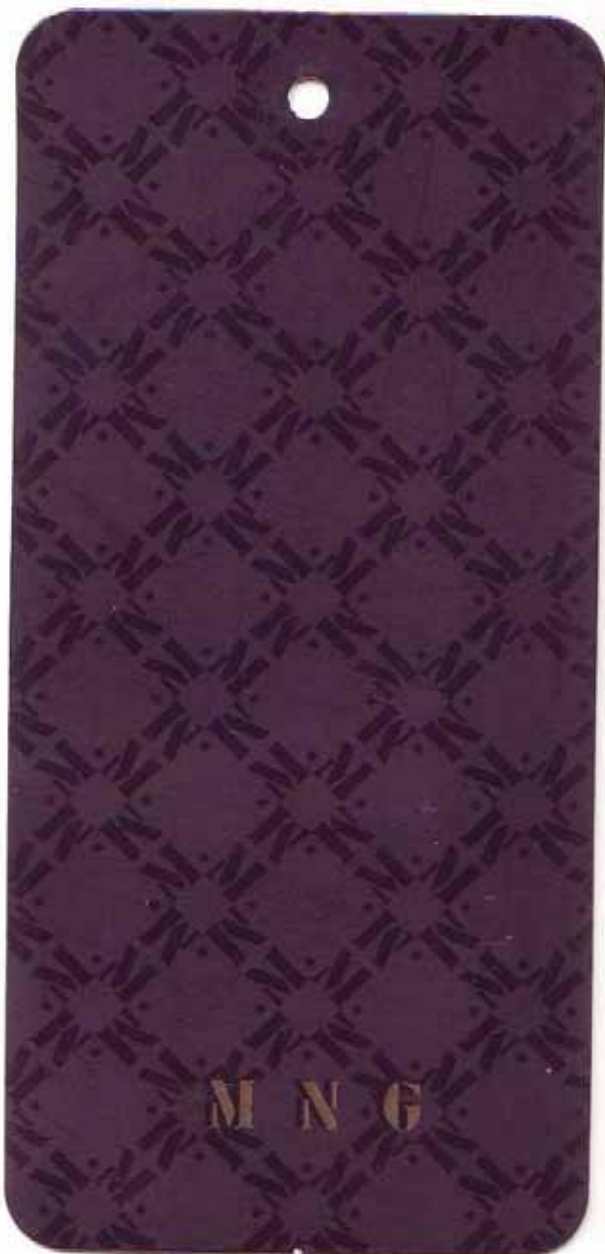
Evolución de las Tiendas Propias de MANGO en el Exterior, 1994-2005



Fuente: Elaboración propia a partir de Mango (2006.)

Fuente: MANGO, 2006.

ANEXO VIII
ETIQUETADO EXTERIOR DE LAS PRENDAS DE MANGO



ANEXO IX
NIVEL DE PRECIOS INTERNACIONALES RELATIVOS DE LA CADENA
MANGO, 2007

Vestido	País	Camiseta	País	Tejano	País
100,00	Australia	100,00	Corea	100,00	Australia
91,33	Corea	87,02	Reino Unido	99,64	India
81,73	India	83,65	Sudáfrica	98,83	Corea
77,44	Japón	81,92	Australia	97,96	Sudáfrica
77,33	Colombia	81,34	India	94,08	Colombia
76,66	Sudáfrica	77,70	Tailandia	92,51	Egipto
75,28	Tailandia	77,60	Colombia	91,52	Tailandia
75,03	Reino Unido	77,09	Egipto	87,83	Rusia
71,88	Rusia	72,61	Eslovaquia	87,27	Reino Unido
71,54	Irlanda	72,43	Noruega	87,02	Guadalupe (Francia)
70,35	Taiwán	71,38	Rumania	85,09	Eslovaquia
70,19	Eslovaquia	69,96	Suecia	82,39	China
69,89	Suecia	68,75	Croacia	82,02	Croacia
68,10	Filipinas	68,57	Suiza	81,70	Serbia
67,84	China	67,90	Irlanda	79,50	Túnez
67,46	Croacia	67,59	Serbia	79,09	Isla Reunión (Francia)
66,96	Serbia	67,36	China	79,09	Irlanda
66,02	Túnez	65,65	Israel	78,98	Ucrania
65,99	Canadá	65,35	Honduras	78,97	Honduras
65,17	Polonia	65,23	Ecuador	78,69	Ecuador
64,85	Estados Unidos	65,07	Letonia	78,39	Marruecos
64,85	Ecuador	65,07	Canadá	78,34	Polonia
61,94	Países Bajos	64,07	Macedonia	75,92	Alemania
61,94	Alemania	61,40	Austria	75,92	Países Bajos
61,63	Ucrania	61,40	Alemania	75,73	Suiza
61,61	Hong Kong	61,40	Italia	75,22	Estados Unidos
61,29	Costa Rica	61,40	Países Bajos	74,84	Letonia
61,04	Lituania	61,40	Eslovenia	74,77	Israel
61,03	Bulgaria	61,23	Estonia	74,66	Azerbaiján
60,45	Chipre	60,78	Japón	74,37	Costa Rica
59,87	Israel	60,03	Malta	72,99	Lituania
59,69	Dinamarca	59,71	Siria	72,91	El Salvador
59,28	Siria	59,64	Turquía	72,76	Bosnia-Herzegovina
58,99	Rusia (Kaliningrado)	59,32	Rusia (Kaliningrado)	72,56	Siria
57,61	Singapur	58,15	Francia	71,17	Francia
57,60	Turquía	58,15	Luxemburgo	71,17	Luxemburgo
57,14	Italia	57,30	Hong Kong	70,26	Moldavia
56,79	Panamá	56,08	Dinamarca	68,28	Panamá
49,14	Emiratos Árabes Unidos	53,58	Libia	64,88	Israel - Eilat
49,07	Arabia Saudi	49,96	Arabia Saudi	60,17	Arabia Saudita
48,03	Qatar	48,85	Qatar	58,78	Qatar
47,97	España	48,43	Emiratos Árabes Unidos	58,49	Andorra (Pas de la Casa)
47,97	Portugal	48,40	España	52,15	España
47,97	Grecia	48,40	Andorra		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MANGO.com.

ANEXO X
NIVEL DE PRECIOS INTERNACIONALES RELATIVOS DE MANGO EN LA
ZONA EURO, 2007

Vestido	País	Camiseta	País	Tejano	País
100,00	Ireland	100,00	France - Guadeloupe	100,00	France - Guadeloupe
100,00	France - Guadeloupe	91,27	Ireland	90,89	France - Reunion
93,29	Finland	86,90	France - Reunion	90,89	Ireland
86,58	Netherlands	86,90	Montenegro	90,89	Montenegro
86,58	Montenegro	82,53	Austria	87,25	Austria
86,58	Germany	82,53	Finland	87,25	Finland
86,58	France - Reunion	82,53	Germany	87,25	Germany
83,96	Bosnia And Herzegovina	82,53	Italy	87,25	Italy
79,87	Luxembourg	82,53	Netherlands	87,25	Netherlands
79,87	Italy	82,53	Slovenia	87,25	Slovenia
79,87	France	78,17	Belgium	81,79	Belgium
79,87	Belgium	78,17	France	81,79	France
79,87	Austria	78,17	Luxembourg	81,79	Luxembourg
67,05	Spain	73,80	Greece	78,14	Greece
67,05	Portugal	65,07	Andorra (Pas de la Casa)	67,21	Andorra (Pas de la Casa)
67,05	Greece	65,07	Portugal	67,21	Portugal
67,05	Andorra (Pas de la Casa)	65,07	Spain	67,21	Spain
60,34	Andorra	56,33	Andorra	59,93	Andorra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de MANGO.com.

ANEXO XI PRESENCIA DE MANGO POR PAÍSES, 2005

País	Volumen de Exportación	Año de Entrada	Número de Tiendas	
			2004	2005
Australia	0,42	2002	9	9
Austria	2,16	1998	12	12
Belgium	2,01	1995	12	13
Brazil	0,5	1998	3	3
Bulgaria	0,27	2002	2	2
Canada	0,58	2005	0	6
Chile	0,31	1997	5	6
China	1,1	2002	17	19
Colombia	0,06	2005	0	1
Costa Rica	0,1	2001	2	2
Croatia	0,59	2002	4	5
Cuba	0,02	1996	2	2
Cyprus	0,28	1996	4	4
France	8,92	1994	62	70
Germany	6,25	1996	45	49
Greece	0,88	1995	8	9
Honduras	0,05	2003	1	1
Hong Kong	0,79	2000	7	8
Hungary	1,11	1998	5	6
India	0,17	2001	2	3
Indonesia	0,63	2000	5	7
Ireland	0,58	1998	5	7
Israel	0,55	1995	10	10
Italy	1,25	2001	11	12
Japan	0,45	1996	22	19
Republic of Korea	0,42	1995	10	12
Kuwait	0,54	1997	4	4
Lebanon	0,56	1997	4	5
Malaysia	0,98	1996	7	12
Malta	0,17	1994	3	3
Mexico	0,94	1994	11	17
Netherlands	1,77	1996	12	14
Peru	0,15	1997	2	3
Philippines	0,53	1999	4	5
Poland	0,38	2000	4	6
Portugal	4,48	1994	50	56
Russian Federation	3,12	1999	20	28
Saudi Arabia	2,29	1998	18	24
Turkey	6,47	1996	15	17
Ukraine	0,68	2000	5	5
United Kingdom	5,61	1998	20	23
Taiwan	0,78	1995	12	14

Fuente: Mango (2006).

ANEXO XII PRESENCIA POR ÁREA GEOGRÁFICA: SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS

Europa

Europa es el continente donde la cadena se encuentra mejor posicionada, según Damián Sánchez, Director Creativo de la compañía. En este mercado Mango genera el 70% de su facturación total (un 30% corresponde a España y el 40% restante procede del resto de Europa) (Ver Anexo XI).

MANGO está presente en la práctica totalidad del territorio europeo. La mayor parte de la expansión de la cadena se centra en mercados como Italia, Francia, Reino Unido, Alemania y Europa del Este. *‘El gran pulmón que tenemos, según Isak Halfón, es la Europa Comunitaria, ya que tiene un potencial de crecimiento muy alto y puede crecer mucho más de lo que lo ha hecho’.*

Como afirma Enric Casi, *‘España es un mercado muy maduro, en cambio, Alemania se encuentra al 15% de su potencial, el Reino Unido está aún al 10%, y en Italia a penas se acaba de comenzar’.* El objetivo para estos mercados sería alcanzar en torno a 300 establecimientos en cada uno de ellos (Ver Anexo XII). Según la compañía, la experiencia en España demuestra que esto es posible.

La previsión de la compañía para 2006 era abrir 30 nuevas tiendas en este mercado, lo que supone el 30% del total de aperturas previstas.

Velocidad de expansión:	Rápida
Objetivos:	Corto Plazo

Europa del Este

Los países del Este de Europa se encuentran inmersos en un proceso de fuerte crecimiento, especialmente a partir de la incorporación de muchos de ellos a la Unión Europea. Son países con un elevado potencial de crecimiento que permiten configurar planes de expansión y consolidación de medio plazo.

Esta región ha experimentado un gran dinamismo dentro de la actividad de la cadena, llegando a registrar incrementos de facturación de hasta el 62% en 2002. En la actualidad MANGO tiene presencia en todos los países de la Europa del Este.

Velocidad de expansión:	Media y Media-Alta
Objetivos:	Medio Plazo

América

América Latina

Mango lleva presente en Latinoamérica 13 años. A pesar de ser uno de los primeros mercados abordados por la firma, esta zona representa un escaso peso sobre la facturación global de la cadena (Ver Anexos X y XI).

Según el director de expansión internacional, se trata de un mercado con un gran potencial, pero en la actualidad cuenta con pocos puntos de venta. Su ubicación en el hemisferio sur hace que las colecciones lleguen con seis meses de retraso, ya que las temporadas están cambiadas con respecto al hemisferio norte. A esta problemática se le añade el hecho de que no haya una masa crítica suficiente como para fabricar colecciones específicas para los países de la zona: Ecuador, Chile, Bolivia, Brasil y Perú. En consecuencia, afirma Halfón, *'no está claro que la compañía vaya a realizar una expansión como las realizadas en otras áreas'*.

Velocidad de expansión:	Lenta
Objetivos:	Largo Plazo

Norteamérica

Mango ha diseñado un ambicioso plan de expansión para Norteamérica, en donde pretende alcanzar los 250 establecimientos en un plazo de diez años. El plan de expansión diseñado por la compañía, incluye el inicio de la expansión por Canadá para extenderse posteriormente a EEUU.

En 2005, MANGO abrió 6 tiendas en Canadá y espera alcanzar 25 establecimientos en todo el país en un periodo de 5 años. Se ha comenzado por Canadá porque, según el director general de la compañía, *'Canadá es lo más parecido a Europa para los americanos y para 'nosotros' es lo más similar a América. Canadá es un mercado muy similar a Europa. Por otro lado, es un mercado como el de EEUU pero más pequeño en población, por lo que es un buen banco de pruebas antes de abordar de lleno el mercado de EEUU'*.

Para la entrada en este mercado la firma ha diseñado un plan de expansión que se centra en las ciudades más importantes de la Costa Este y Oeste. En mayo de 2006, se realizó la primera apertura en California. Durante este año se realizan las primeras a lo largo de la costa oeste. En la actualidad, tiene unas 14 tiendas abiertas en EEUU.

La razón de la tardanza en abordar este mercado, según la compañía, estriba en las restricciones aduaneras del mismo. La imposición de cuotas a la importación para los textiles procedentes de China complicaba el proceso de producción de la cadena, ya que debían buscar los proveedores idóneos que, además, tuvieran cuota para entrar sus prendas en EEUU. Con la entrada de China en la OMC en el año 2005, la firma toma la decisión de abordar el mercado estadounidense.

EEUU es el gran reto de la compañía. Es un mercado muy maduro, con presencia de grandes grupos textiles, donde la competencia es muy elevada. En este sentido, destaca Enric Casi, no se espera que vaya a tener un crecimiento tan espectacular como Europa.

Velocidad de expansión:	Rápida
Objetivos:	Medio Plazo

Asia

MANGO fue la primera expresa textil española en establecerse en el mercado asiático, con la apertura de un primer punto de venta en Taiwán en 1995. Asia genera el 10% de la facturación total de la cadena (Ver Anexo X). El objetivo para este mercado es que alcance un peso del 25% sobre la facturación total.

La expansión de la cadena¹⁹ en el continente asiático ha sido muy rápida, registrando la apertura de un total de 78 establecimientos en ocho años. En la actualidad, MANGO tiene presencia en casi todos los países del continente asiático.

Durante 2006, la previsión de apertura de tiendas contemplaba el incremento de la superficie comercial en un 23%, elevándose a 37.000 m². La mayor parte de las nuevas aperturas se han concentrado en China, Taiwán, Corea y Japón, países considerados por la compañía como países de mayor valor estratégico o mayor potencial de crecimiento en el continente (Ver anexo XI).

Rusia

Rusia es uno de los países en donde mejor funciona la marca. En este país la compañía ha registrado un crecimiento espectacular, con la apertura de 28 establecimientos en el periodo 1999-2005, tendencia que continúa en la actualidad (Ver Anexos X, XI y XII).

Según la propia compañía, las claves del éxito en este país son '*crear moda y ofrecer alternativas que se adapten a las características y demandas propias de la mujer rusa, sin perder el estilo que identifica a MANGO*'.

En el año 2005, Mango abrió su primera tienda en la región de Siberia. Esta apertura supuso un gran reto para la firma ya que se trata de un mercado nuevo, con nuevas costumbres y tendencias, donde están presentes pocas marcas extranjeras.

Velocidad de expansión:	Rápida
Objetivos:	Corto Plazo

¹⁹ Esta cifra corresponde a la facturación de la compañía en el lejano oriente.

China

Mango entró en China en el año 2002 y ha registrado un crecimiento muy favorable en la zona hasta contar con 22 establecimientos.

China genera el 1,1% del total de ventas de la compañía, convirtiéndose así en el 10º país en términos de facturación. Esta cifra se eleva hasta 1,96% si se incluye la facturación correspondiente a Hong Kong (0,79%) y Macao (0,07%). Se trata de uno de los mercados en donde espera desarrollar un ambicioso plan de expansión con altas tasas de crecimiento.

Velocidad de expansión:	Rápida
Objetivos:	Corto Plazo

Japón

La cadena trazó un ambicioso proyecto de expansión para el mercado nipón. En 2003 Mango firmó una alianza con Mitsui, uno de los grupos empresariales más relevantes de Japón, para su expansión en este mercado. Esta alianza contemplaba la apertura de entre 6 y 8 establecimientos por año. Esta progresión no se ha cumplido.

Entre los motivos, Isak Halfon, afirma que Japón es un mercado que la empresa no ha sabido entender. Se trata de un mercado muy difícil, con una moda muy puntera.

Velocidad de expansión:	Media ²⁰
Objetivos:	Medio Plazo

Oriente Medio

Al incluir los países de Oriente Medio la facturación en el continente asiático alcanza casi el 24% de la facturación global del grupo. En la zona encontramos países de alto crecimiento como Arabia Saudí, en donde la cadena cuenta con 24 tiendas, o Emiratos Árabes Unidos, con 6 establecimientos, y países en donde la entrada contempla objetivos de medio y largo plazo, como es el caso de Jordania (2), Qatar (2) o Bahrein (1).

La previsión para el mercado de Oriente Medio se sitúa en la apertura de una veintena de tiendas a lo largo de los próximos dos años, esperando alcanzar la cifra de 66 tiendas en la zona.

En 2006, Mango abrió su primera tienda en la ciudad de Damasco, tras un cambio en la legislación de Siria, que ha comenzado a permitir la importación de prendas de vestir. Está previsto que a ésta le siga la apertura de una nueva tienda en la ciudad de Alepo.

²⁰ Inicialmente, todo parece indicar que la empresa había previsto una velocidad rápida para la entrada en este mercado, así como la consecución de objetivos de corto plazo. Sin embargo, los resultados obtenidos indican un cambio de estrategia hasta tanto se encuentre la clave para el éxito en este país.

Asia Central

Según el director de expansión internacional de la cadena, Asia Central es una región con un alto potencial para la compañía. Se trata de mercados vírgenes, en donde casi no hay competencia, por lo que resulta más fácil entrar. No obstante, dadas las condiciones de estos mercados, la estrategia de expansión para los mismos es de medio plazo.

África

África es el continente en el que la cadena tiene menor presencia, generando a penas un 0,58% de la facturación global de la firma. En la actualidad, la compañía está presente en Argelia, Egipto, Libia, Marruecos, Sudáfrica y Túnez.

A pesar de presentar una muy baja cuota relativa sobre la facturación exterior de la firma y de registrar una muy baja tasa de crecimiento (Ver Anexo X), al igual que ocurría con América Latina, África es considerada por la cadena como un mercado con un potencial de medio y largo plazo.

Entre los factores que dificultan la expansión de la cadena en este continente se encuentran los problemas relacionados con la colección, por encontrarse en el hemisferio sur, los patrones y la situación económica, especialmente, en el África subsahariana, donde la cadena no tiene presencia.

Velocidad de expansión:	Lenta
Objetivos:	Objetivos: Medio/Largo Plazo

INTERNACIONALIZACIÓN DE MANGO/MNG



INSTITUTO
ESPAÑOL
DE COMERCIO
EXTERIOR



MANGO

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

AUTOR: José María Cubillo Pinilla