



CONFEDERACIÓN
ESPAÑOLA DE
**DIRECTIVOS
Y EJECUTIVOS**

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Entrevista Enric Casi

Febrero 2010

www.liderandoenpositivo.com



Con el soporte tecnológico de:

Laviniainteractiva

“Queremos que las personas se identifiquen con el éxito de la compañía”

Enric Casi, director general de Mango

Enric Casi, director general de una de las cadenas españolas con más proyección internacional, afirma que ahora es un buen momento para innovar, porque “es en estos ciclos cuando el mundo está dispuesto a que pruebes, a que busques nuevas fórmulas para avanzar en la gestión y en la organización empresarial”.



Usted es director de Mango desde 1996, ¿ha cambiado la forma de gestionar equipos en los últimos años?

No, no ha cambiado demasiado. Para nosotros las personas siempre han sido el eje central: las personas y su motivación.

Al final, en las empresas, los que hacen las cosas son las personas. Existen nuevas tecnologías y herramientas, pero la manera de gestionar es a través de las personas, personas con valores, con calidad humana, y la clave de esta gestión reside en la motivación. Por ejemplo, en la promoción interna, las plazas vacantes son suplidas con gente que forma parte de la organización en lugar de contratar una persona concreta para ese puesto. Cada año abrimos entre 150 y 200 tiendas creando nuevos puestos que generan fidelidad y motivación entre los empleados.

Queremos que las personas no sean un número, queremos que se identifiquen con el éxito de la compañía generando un ambiente favorable para dicha gestión. Esto se consigue predicando con el ejemplo.

En un momento como el actual, de crisis, ¿la innovación en la gestión es fundamental?

Esta época puede ayudar a pensar cómo cambiar las cosas. Todo el mundo está dispuesto a que pruebes. Si todo va bien, no hace falta esforzarse... pero cuando el entorno es adverso todo el mundo está atento, buscando la fórmula para hacer las cosas mejor.

El público de interés de Mango es muy amplio, ¿de qué forma está al corriente de lo que sucede en la calle?

Dentro de Mango encontramos diseñadores, empleados de tienda y gente que se dedica a hacer estadísticas del público que acude a las tiendas para descubrir qué productos son los que más se venden, entre otros.

Por ejemplo, observamos que hay gente a la que le gusta una prenda, mira el precio y le parece bien, decide probársela, pero no llega a comprarla. Cuando eso ocurre en repetidas ocasiones, es porque algo en la última fase de la compra falla. En este caso cada una de las personas que forma parte de la cadena deben detectar las distintas dificultades por las que no se vende lo suficiente y esa información se canaliza para ir tomando decisiones.

¿Cuáles son las dificultades con las que se encuentra un gestor, un líder?

Depende del país. Nosotros estamos presentes en 93 países, en España, EE.UU. e Irlanda y Reino Unido, el consumo ha descendido, hay dificultades porque la actividad económica también ha bajado mucho. En el resto del mundo, encontramos países que están mostrando grandes cambios, incluso incrementando el consumo.

En una compañía como Mango, ¿cómo se combina lo global y lo local?

Mantenemos una estrategia global, el mundo parece que ya se queda pequeño.

Nuestra sede está en Barcelona junto con el almacén logístico y, desde esa ciudad, se gestionan las tiendas de todo el mundo.

Hay algunos países que tienen almacén logístico por cuestiones legales, pero en principio nuestra voluntad es tener un único punto central desde donde se gestione todo, no es sostenible tener una estructura empresarial en cada país. Contamos con consultores legales en diferentes ciudades para solucionar los problemas que pueden surgir, pero desde Barcelona se centraliza toda la actividad. Lo mismo ocurre con el almacenamiento de productos: si es posible, del fabricante se envía directamente a las tiendas o permanece en el almacén logístico y esperamos al momento oportuno para distribuirlo.

Todo esto permite ahorrar costes, y ahora todo el mundo está predispuesto a ahorrar.

La mayoría de las empresas deciden que lo mejor es ahorrar en comunicación, en publicidad, sin embargo nosotros no tomamos este camino, seguimos nuestra propia línea de ahorro y en contención de gastos estamos siendo más eficaces.

“Seguimos una clara línea de ahorro y en contención de gastos estamos siendo más eficaces”

Nuestro producto tiene poco margen y se basa en la rotación, por lo que la estructura de la empresa debe pesar poco y lo vamos consiguiendo. Cada uno voluntariamente tiene que decidir qué es en lo que puede ahorrar y así estamos construyendo un presupuesto más reducido para el año 2010.

¿Es el momento de pensar en la innovación para futuras acciones?

Desde Barcelona se monitoriza todo el proceso de producción sobre el que vamos tomando las decisiones a cada momento, para mí eso es innovación. Tener una única oficina de gestión también es innovador.

“El diseño de nuestras colecciones es un proceso vivo, una adaptación constante al cliente”

Son una cadena de *retail* de gran consumo pero se definen como una cadena con espíritu *boutique* ¿cómo se consigue?

Todo se consigue con esfuerzo, y todo tiene un precio. Hay tiendas que se confunden con almacenes, Mango no es una *boutique* pero hay pocas prendas de cada modelo, y la distribución de las mismas está sumamente cuidada y cada producto vendido se sustituye por otro igual o similar. En Europa se distribuyen productos todos los días y en el resto del mundo, dos veces por semana. Y cada lunes los diseñadores se reúnen para crear nuevas colecciones e introducir estos nuevos modelos.

En cada temporada se hace una primera colección muy reducida para la creación de los carteles y el catálogo y en función de cómo van las ventas diseñamos nuevas colecciones para evolucionar cada día. Es un proceso vivo, una adaptación constante al cliente.

¿Cómo cree que evolucionará la moda? ¿Cuál es la apuesta de Mango?

El mundo cada vez se parece más, vemos las mismas películas, leemos los mismos libros, al final la moda es moda y en muchas ocasiones está por encima de las costumbres, las tradiciones... no obstante, nosotros producimos un 80% de moda universal y un 20% adaptada a cada país.

¿Qué papel cree que debe jugar España para mejorar y que se nos vea como líderes empresariales en el ámbito internacional?

Hacerlo bien y estar en el mayor número de países posibles y, sobre todo, conseguir vender, demostrar que podemos hacer las cosas bien y ganarnos ese prestigio. Antes, en Europa, España era el último de la fila pero esa realidad ha cambiado.

¿Cree que se saldrá de esta crisis con el esfuerzo de todos?

Al final se saldrá, tenemos que ser optimistas y positivos. Hay personas que consumen menos por el desempleo, pero una mayoría no lo hace por miedo y eso perjudica a la economía, pero esta situación cambiará. Los ciclos han existido siempre, van unidos a la historia de la humanidad, el mundo misteriosamente se basa en los ciclos y como ciclo que es, en la economía también tiene que pasar.

Parece que en España este ciclo será más largo, la diferencia es quién sale antes y quién después, para ello hay que intentar aplicar políticas económicas que sean adecuadas.

¿Qué papel juegan los líderes empresariales para transmitir esta confianza al mercado?

Todo se demuestra con los hechos, al final es lo que se impone, hay que demostrar que haces las cosas bien, el mercado es el que dicta si lo haces bien o mal.

Contacto

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS - CEDE

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Sur 3ª planta

08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo electrónico: info@directivoscede.com