

# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**



**UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL  
NEZAHUALCÓYOTL**

**TESINA:**

**“ANÁLISIS DE LAS FALLAS EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING  
DE LA LÍNEA VIOLETA BY MANGO DE MANGO/MNG”**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**PRESENTA:**

**STEPHANIE ANGELLIC ROMERO ROMERO**

**ASESOR:**

**DR. en CPyS RAÚL GUSTAVO ACUA POPOCATL**

**NEZAHUALCÓYOTL, JULIO DE 2015**



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

*Unidad Académica Profesional Nezahualcóyotl*

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO ASESOR**

Nezahualcóyotl, Estado de México  
09 de Junio de 2015

**M. EN P. LIDIA IVONNE MUNGUÍA OCAMPO**  
**SUBDIRECTORA ACADÉMICA**  
**UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL UAEM NEZAHUALCÓYOTL**  
**P R E S E N T E:**


Con fundamento en lo establecido por la fracción VI del artículo 86 del Reglamento de Evaluación Profesional de la Universidad Autónoma del Estado de México, informo a usted que la C. Stephanie Angellic Romero Romero con número de cuenta 1027036 egresada de la licenciatura en Comercio Internacional ha concluido el desarrollo del trabajo escrito Tesina titulado:

**"Análisis de las fallas en la Estrategia de Marketing de la línea  
VIOLETA BY MANGO de MANGO/MNG"**

El cual a mi juicio reúne las características necesarias para ser revisado por la Comisión nombrada para tal efecto.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**  
*"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"*

  
**DR. en CPyS Raúl Gustavo Acua Popocatl**  
**Profesor de Tiempo Completo**

ccp Lic. Paulina Robles Herrejón, Jefa del Departamento de Evaluación Profesional



[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

*Av. Bordo de Nochiaca S/N Col. Benito Juárez C.P. 5700 Nezahualcóyotl, Estado de México, Tel. (0155) 5112-6426*



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

*Unidad Académica Profesional Nezahualcóyotl*

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO REVISOR**

Nezahualcóyotl, Estado de México  
23 de Junio de 2015

**M. EN P. LIDIA IVONNE MUNGUÍA OCAMPO**  
SUBDIRECTORA ACADÉMICA  
UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL UAEM NEZAHUALCÓYOTL  
**PRESENTE:**

Con fundamento en lo establecido por el artículo 98 del Reglamento de Evaluación Profesional de la Universidad Autónoma del Estado de México, informo a usted que el trabajo *Tesis* "Análisis de las fallas en la Estrategia de Marketing de la Línea VIOLETA BY MANGO DE MANGO/MNG" presentado por el (la) C. *Stephanie Angelic Romero Romero* con número de cuenta \_1027036 egresada (o) de la licenciatura en \_Comercio Internacional, cumple con los requisitos teórico - metodológicos necesarios para ser sustentado en el examen recepcional correspondiente.

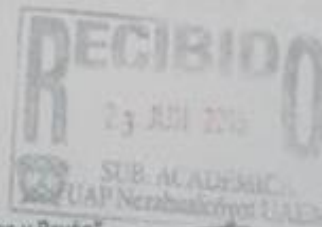
Sin más por el momento, reciba un cordial saludo,

**ATENTAMENTE**  
**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**

*"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"*

**LRC C/ Norma Angélica Varela Sánchez**  
Profesora de Asignatura.

ccp. Lic. Paulina Robles Herrejón, Jefa del Departamento de Evaluación Profesional.



[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

*Unidad Académica Profesional Nezahualcóyotl*

**ASUNTO: VOTO APROBATORIO REVISOR**

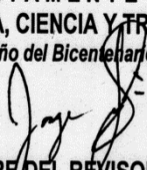
Nezahualcóyotl, Estado de México  
\_25\_ de \_junio\_ de 2015

**M. EN P. LIDIA IVONNE MUNGUÍA OCAMPO**  
**SUBDIRECTORA ACADÉMICA**  
**UNIDAD ACADEMICA PROFESIONAL UAEM NEZAHUALCÓYOTL**  
**PRESENTE:**

Con fundamento en lo establecido por el artículo 98 del Reglamento de Evaluación Profesional de la Universidad Autónoma del Estado de México, informo a usted que el trabajo escrito por *Tesina* titulado "**Análisis de las fallas en la Estrategia de Marketing de la línea VIOLETA BY MANGO de MANGO/MNG**" presentado por el (la) C. Stephanie Angellic Romero Romero con número de cuenta 1027036 egresada (o) de la licenciatura en Comercio Internacional, cumple con los requisitos teórico – metodológicos necesarios para ser sustentado en el examen recepcional correspondiente.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**  
**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**  
*"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"*

  
**NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS**  
**Lic. Jorge Sánchez flores**  
**Cargo profesor de asignatura**

ccp. Lic. Paulina Robles Herrejón, Jefa del Departamento de Evaluación Profesional.



[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

Av. Bordo de Xochiaca S/N Col. Benito Juárez C.P. 5700 Nezahualcóyotl, Estado de México, Tel. (0155) 5112-6426

## **DEDICATORIAS**

Primeramente me gustaría a dedicar este enorme logro en mi vida profesional a mis padres María Angélica Romero López e Ysmael Olmedo López y a mi hermano John Steven Romero Romero, permítanme decirles que valoro enormemente su infinito apoyo moral y económico, además de sus consejos, tiempo y dedicación, mismos que me sirvieron para concluir exitosamente mis estudios universitarios, además de la elaboración de la presente Tesina.

No me queda más que reiterarles mi compromiso incondicional para continuar superándome personal y profesionalmente, asimismo decirles que si no hubieran estado conmigo todos estos años no habría logrado superar los retos que dios y la vida han puesto, ni sería lo que soy hoy en día. Estoy segura de que juntos vamos a seguir siendo una gran familia, es por ello que les dedico esta Tesina, en el cual se encuentra reflejado todos nuestros esfuerzos.

De igual forma le dedico la presente investigación a mi abuelita Carmen Carmona López por todo tu apoyo incondicional y sabios consejos, mismo que me han motivado a terminar exitosamente mis estudios universitarios, es por ello que te guardo un infinito cariño, gratitud y respeto.

¡ Mil gracias por estar pendiente de mi crecimiento personal y profesional... que Dios los bendiga hoy y siempre !

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por haberme brindado la fortaleza y el valor para culminar con esta Tesina y por ayudarme a enfrentar y superar todos y cada uno de los obstáculos presentados durante toda mi vida académica y personal, ya que gracias a ello pude llegar hasta donde estoy. Y por haberme dado la familia que tengo..!!

A mi alma mater, la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), por haberme brindado la oportunidad de representarla internacionalmente, así como de demostrar de que estoy hecha y por todas y cada una de las becas y oportunidades las cuales me ayudaron a ampliar mis conocimientos, crecer profesionalmente y a forjar un carácter y personalidad, por todo eso me siento orgullosamente UAEM..!!

Asimismo agradezco a mi asesor el DR. en CPyS Raúl Gustavo Acua Popocatl, debido a que me siento muy privilegiada y agradecida con usted, ya que su tiempo, experiencia, conocimientos, dedicación, paciencia y orientación, se ven reflejados en la presente Tesina, gracias por mostrar en todo momento por ser un excelente profesor y asesor pero sobre todo un gran ser humano con una verdadera vocación.

De igual forma me gustaría agradecer a cada uno de mis profesores de carrera por haberme brindado su tiempo, dedicación y sobre todo sus conocimientos a lo largo de mis estudios universitarios, sin duda me han servido de mucho, ya que gracias a ello pude elaborar y culminar la presente Tesina.

Y por último me gustaría agradecer a mis amigos y compañeros de carrera, ya que fue una fortuna y un placer el haberlos conocido y contar en todo momento con su amistad y apoyo incondicional en todos los aspectos durante estos cuatro años y medio, pero sobre todo porque juntos hicimos un gran equipo de trabajo.

Estoy segura de que esto no es un adiós, sino más bien un hasta pronto, ya que seguramente nos veremos desfilando por el camino de los triunfadores.

A todos ustedes mi mayor gratitud, siempre los llevare en mi mente y en mi corazón.

Hasta siempre...!

## ÍNDICE GENERAL

Pg.

INTRODUCCIÓN .....	I
MARCO TEORICO .....	VI
METODOLOGIA .....	VII
CAPITULADO .....	VIII
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	1
Dificultades Empresariales para Producir Bienes Masivos .....	2
Segmentación de Mercado y Posicionamiento .....	6
Posicionamiento Competitivo .....	9
Lanzamiento de Líneas de Producto.....	11
El Mercado Femenino .....	14
Palabras Finales .....	19
CAPÍTULO II: MANGO MNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO). .....	21
Antecedentes de MANGO/MNG .....	21
Comercialización de la Marca.....	25
Competencia.....	26
Internacionalización .....	27
Principales Mercados.....	30
Planes de expansión y Ventas en Línea.....	30
Cadena de Valor .....	31
Diseñadores.....	31
Producción.....	32
Sistema Logístico De Mango.....	33
Atención al Cliente .....	36
Otros Elementos .....	37
Tecnología.....	37



Pasarelas .....	38
Grupos de Interés STAKEHOLDERS .....	38
Clientes:.....	38
Empleados:.....	39
Proveedores: .....	40
Código de Conducta para Fabricantes: .....	41
Sociedad:.....	42
Colaboraciones Económicas .....	43
Colaboraciones en Voluntariado.....	44
Colaboración con Empresas de Inserción Laboral .....	44
Colaboraciones no Económicas .....	44
Franquiciados: .....	45
Requisitos para Franquicias de MANGO:.....	45
Palabras Finales .....	46
CAPÍTULO III: VIOLETA BY MANGO .....	47
Descripción .....	48
Características.....	49
Mercado Meta.....	49
Precios.....	51
Precios de la Competencia.....	53
Objetivos de Lanzamiento.....	55
Segmento del mercado al que va dirigida .....	56
Cadena de valor aplicada a la línea .....	57
Diseños y Producción .....	57
Atención al Cliente .....	60
Compras en línea .....	61

Envíos .....	61
Tarjeta MANGO.....	62
Características de su Promoción .....	62
Características de la Campaña Publicitaria .....	65
Portal Oficial de MANGO/MNG.....	65
Redes sociales .....	67
Otros Medios .....	68
APP .....	68
Correo Electrónico.....	69
Respuestas del Público.....	69
Análisis de las fortalezas y debilidades de la campaña .....	73
Fortalezas .....	73
Debilidades .....	74
Palabras Finales .....	75
 CONCLUSIÓN .....	 77
 BIBLIOGRAFÍA .....	 82
 ANEXOS .....	 87

**CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.**

**Tabla No. 1:** Cuadro Comparativo: Personalización Masiva vs. Producción a Gran Escala..... 3

**Tabla No. 2:** Proceso Mercadológico: Segmentación de Mercado "Market Segmentation", Selección del Mercado Meta "Target Market Selection" y Posicionamiento "Positioning". ..... 6

**Tabla No. 3:** Seis Segmentos claves del consumidor femenino a partir de sus características. .... 16

**CAPÍTULO II: MANGOMNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO).**

**Tabla No. 4:** Trayectoria Histórica de MANGO/MNG. .... 23

**Tabla No. 5:** Etapas en la Estrategia de Expansión Internacional por forma de entrada. .... 28

**Tabla No. 6:** Principales Vías de Comunicación..... 36

**Tabla No. 7:** Aspectos Consultados por medio de las principales vías de comunicación. .... 37

**CAPÍTULO III: VIOLETA BY MANGO.**

**Tabla No. 8:** Precios de Violeta by Mango: Rebajas (Temporada Invierno 2014), Primavera 2015 y Urban Safari. .... 87

**Tabla No. 9:** Cuadro comparativo de Tallas “MUJER” vs. “VIOLETA”..... 58

**Tabla No. 10:** Tabla de Equivalencias de tallas “MANGO” vs. “VIOLETA”. ..... 58

**Tabla No. 11:** Comparación de Prendas MANGO vs VIOLETA BY MANGO. .... 89

**Tabla No. 12:** Tabla métodos y coste de envió..... 61

**Tabla No. 13:** Tabla de beneficios obtenidos de la “Tarjeta MANGO” ..... 92

<b>Tabla No. 14:</b> Cuadro Comparativo de Catalogo, Lookbook “Libro de Estilos” y Magazine “Revista”. .....	66
<b>Tabla No. 15:</b> Cuadro Comparativo TWITTER vs FACEBOOK como medios publicitarios. ....	67

**CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.**

**Gráfica No. 1:** Porcentaje de Población e Ingresos por Segmento clave del Consumidor Femenino. .... 18

**CAPÍTULO II: MANGOMNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO).**

**Gráfica No. 2:** Número de Tiendas de MANGO/MNG en el mundo por Líneas de Productos. .... 25

**Gráfica No. 3:** Número de Tiendas Propias y Franquiciadas de MANGO/MNG en el mundo..... 29

**Gráfica No. 4:** Principales Mercados de MANGO/MNG en el mundo. .... 30

**Gráfica No. 5:** Distribución Geográfica de Proveedores..... 42

**CAPÍTULO III: VIOLETA BY MANGO.**

**Gráfica No. 6:** Tiendas Violeta by MANGO en el mundo. .... 51

**Gráfica No. 7:** Comparación de precios “MANGO” vs “VIOLETA”. .... 52

**Gráfica No. 8:** Comparación de precios de la competencia de MANGO usando tres prendas básicas (Blusas, Pantalones y Vestidos)..... 53

**Gráfica No. 9:** Comentarios Negativos por parte de las consumidoras hacia VIOLETA BY MANGO en CHANGE.ORG..... 70

**Gráfica No. 10:** Comentarios realizados por parte de las consumidoras de VIOLETA BY MANGO a través de Twitter..... 71

**Gráfica No. 11:** Comentarios realizados por las consumidoras de VIOLETA BY MANGO a través de Facebook. .... 72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Pg.

### CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

<b>Imagen No. 1:</b> Clase Económica de los Seis Segmentos Claves del Consumidor Femenino. ....	18
---	----

### CAPÍTULO II: MANGOMNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO).

<b>Imagen No. 2:</b> El Sector de los jugadores en la Moda. ....	27
--	----

### CAPÍTULO III: VIOLETA BY MANGO.

<b>Imagen No. 3:</b> MANGO .....	59
<b>Imagen No. 4:</b> Promoción de VIOLETA BY MANGO. ....	63
<b>Imagen No. 5:</b> Descuentos Directos.....	63
<b>Imagen No. 6:</b> Rebajas en Productos Complementarios.....	64
<b>Imagen No. 7:</b> Descuentos en Gastos de Envío.....	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO NO. 1</b> .....	87
<b>ANEXO NO. 2</b> .....	89
<b>ANEXO NO. 3</b> .....	92

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir y accesorios para la mujer (Sector Textil), han tenido que adaptarse a las dificultades empresariales para producir bienes masivos, en donde las preferencias y necesidades del consumidor cobra gran importancia; para tener éxito, estas empresas necesitan desarrollar estrategias que les permitan generar ventajas competitivas ante aquellas firmas oferentes de productos y/o servicios iguales o similares, no solo en el mercado nacional, sino también en los mercados internacionales.

En función de lo anterior, las empresas constantemente buscan nuevas oportunidades de negocios a través de la implementación de propuestas de valor que les permitan abarcar nuevos mercados, para ello deben renunciar al concepto de “bienes masivos” para enfocarse a mercado segmentados, para tener éxito es de vital importancia conocer a fondo el ambiente cultural en el cual se desenvuelven dado que cada región posee características muy diferentes, incluso dentro de un mismo país podemos encontrar personas con diferente cultura, nivel económico-social, costumbres etc., para los cuales las empresas comprometidas con sus clientes buscan satisfacer sus necesidades y expectativas, así como estar a la vanguardia de las tendencias de la moda.

Para cumplir con estas expectativas la empresa debe determinar hacia qué segmento del mercado va a dirigir sus esfuerzos, de tal forma que esto le ayude a diseñar procesos para crear, comunicar y ofrecer un valor agregado a los clientes a fin de que estos queden satisfechos con los productos y servicios que reciben, y definir si lo que desea es introducir sus productos ya existentes, o lanzar nuevos productos en nuevos mercados.

Un ejemplo claro de lo anterior es la empresa MANGO MNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO), la cual se dedica al diseño, fabricación y comercialización de

prendas de vestir y complementos para mujeres de 18 a 40 años con un ingreso medio-alto. Hoy en día MANGO/MNG es la segunda empresa exportadora en el sector textil en España y líder del mercado en el segmento de moda femenina, además de ser la cadena de moda española con más proyección internacional, lugar que ocupa, entre otras cosas, gracias a un proceso de internacionalización basado en franquicias.

Muy recientemente MANGO/MNG ha decidido posicionarse en otros segmentos de mercado por medio de la creación de líneas de productos, en la presente investigación se pretende realizar un análisis sobre las dificultades en las que se ha visto envuelta VIOLETA BY MANGO para producir bienes en un segmento de mercado claramente descuidado por el tipo de marcas rivales de MANGO/MNG. El segmento meta de VIOLETA BY MANGO que abordaremos en este estudio es el mercado femenino joven con curvas con tallas europeas de la 40 a la 52, es en este segmento donde la empresa busca posicionarse.

El objetivo principal de esta investigación consiste en analizar las estrategias de marketing de la empresa MANGO/MNG, y determinar hasta dónde han tenido éxito en el lanzamiento de su línea VIOLETA BY MANGO. Mango es una empresa dedicada a la producción y comercialización en el sector textil, particularmente nos enfocamos en estudiar las estrategias de marketing que tienen que ver con el posicionamiento del producto perteneciente a su nueva línea.

Así mismo se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Llevar a cabo una revisión y aplicación teórica de las estrategias de marketing dirigidas a la segmentación de mercado, y creación constante de nuevas líneas de productos.



- Analizar mediante los antecedentes, la cadena de valor, los grupos de interés de MANGO/MNG, y la forma en que esta empresa se ha ido diversificando hacia nuevos segmentos de mercado.
- Analizar las estrategias de marketing implementadas en el mercado femenino con curvas, así como la reacción a del público ante el lanzamiento de la línea de productos VIOLETA BY MANGO.

La presente tesina se relaciona con la Licenciatura en Comercio Internacional y Negocios Internacionales debido a que se abordan temas de la disciplina así como conocimientos teóricos y prácticos, adquiridos dentro de la Licenciatura, específicamente hablando, los relacionados con el área de Mercadotecnia, dentro de los principales elementos aquí estudiados se podrán identificar los siguientes:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumidores,</li> <li>▪ Mercado,</li> <li>▪ Demandas,</li> <li>▪ Necesidades,</li> <li>▪ Dificultades empresariales para producir bienes masivos,</li> <li>▪ Segmento de mercado y posicionamiento,</li> <li>▪ Posicionamiento competitivo,</li> <li>▪ Lanzamiento de líneas de producto,</li> <li>▪ Características del mercado femenino,</li> <li>▪ Internacionalización,</li> <li>▪ Segmento de mercado,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialización,</li> <li>▪ Competencia,</li> <li>▪ Principales mercados,</li> <li>▪ Planes de expansión y ventas en línea,</li> <li>▪ Cadena de valor</li> <li>▪ Clientes,</li> <li>▪ Empleados,</li> <li>▪ Proveedores,</li> <li>▪ Sociedad,</li> <li>▪ Franquiciados,</li> <li>▪ Mercado meta,</li> <li>▪ Promoción,</li> <li>▪ Campaña publicitaria,</li> <li>▪ Fortalezas y debilidades.</li> </ul> |
|--|--|

La siguiente es la pregunta fundamental que servirá de guía para la investigación:

¿Cuáles son las dificultades en las que se ha visto envuelta VIOLETA BY MANGO para producir bienes masivos y definir su estrategia de marketing, para posicionarse en el segmento de mercado joven femenino con curvas?

Como hipótesis principal se plantea en este trabajo que la empresa ha encontrado dificultades para llegar a su mercado meta, debido a que sus estrategias de marketing han sido mal interpretadas por el público, además de que probablemente existan factores externos dentro del mercado como las restricciones sociales y la competencia, las cuales influyan negativamente en el posicionamiento de VIOLETA BY MANGO en nuevos mercados.

Particularmente nos interesa demostrar que VIOLETA BY MANGO línea de productos de MANGO/MNG, está llevando a cabo una inapropiada campaña promocional, ya que sus consumidoras y público en general no están entendiendo su propósito u objetivo.

La reacción del público frente a VIOLETA BY MANGO a través de diversas redes sociales y blogs, que fueron tomados como datos empíricos en nuestros instrumentos de medición de la presente Tesina, fueron insumos para determinar y concluir si los consumidores de MANGO/MNG y/o público en general entendieron adecuadamente el objetivo de la creación de la línea de productos, y cuál fue su nivel de aceptación.

Como añadidura para el desarrollo de la presente investigación se establecieron las siguientes preguntas secundarias:

¿Por qué razones el mercado femenino representa una gran oportunidad para los empresarios, y por qué motivos ellos recurren con frecuencia a la estrategia de la extensión de líneas de productos? ¿Cuáles son las empresas con las que compete

principalmente la empresa MANGO? ¿Qué características tiene el llamado mercado femenino con curvas? ¿Cuáles son los principales medios publicitarios utilizados por las empresas orientadas al segmento de mercado antes señalado? ¿Cuál fue la reacción del público a partir del establecimiento de la línea de productos VIOLETA BY MANGO?.

Como primera hipótesis secundaria se plantea que el slogan que promueve la línea de productos VIOLETA BY MANGO, está mal interpretada por el público y que muy probablemente no ha quedado claro el objetivo de la creación y propósito de esta línea de productos al dirigirse a un “mercado femenino con curvas”.

Por otra parte, como segunda hipótesis secundaria se plantea que probablemente la cadena de valor de VIOLETA BY MANGO no se encuentre personalizada o diferenciada por las demás líneas de productos de MANGO/MNG, lo cual ha sido un factor que disminuyó su éxito.

Asimismo como tercera hipótesis secundaria se establece que la influencia y el grado de impacto que tienen en la actualidad las redes sociales, pueden beneficiar significativamente a VIOLETA BY MANGO y a sus consumidoras, ya que la marca puede utilizar a su favor este medio, teniendo un contacto más directo con sus consumidoras publicando las promociones y publicitando sus colecciones o nuevas tendencias.

Finalmente como cuarta hipótesis secundaria se establece que probablemente el poco posicionamiento de VIOLETA BY MANGO, dificulte el acceso a aquellas consumidoras que se encuentren fuera de los países en los que actualmente se encuentra posicionada la línea Violeta.

Para alcanzar los objetivos de la presente tesina se consultaron diversos artículos, revistas, páginas de internet y redes sociales, los cuales se han escrito sobre MANGO/MNG así como también sobre su línea de productos VIOLETA BY

MANGO, los cuales en su mayoría abordan temas como los antecedentes y la aceptación de VIOLETA BY MANGO, así como también los antecedentes, principal competencia e internacionalización de MANGO/MNG, etc.

Cabe hacer mención que dentro de los principales artículos, se pueden encontrar a autores como Barrios, E., (2014) con su artículo llamado “Violeta by Mango sale a la venta a pesar de la polémica” y Cubillo, J., (2012) con su investigación acerca de la “Internacionalización de MANGO/MNG”. Las principales revistas y periódicos electrónicos consultados se encontraron en sitios como Expansión.com (2013) con artículos sobre MANGO/MNG “Las Grande tiendas de Moda ya no abren tiendas, sino “Megastores”, así como sitios De Moda (2014) con “La nueva línea Violeta by Mango para la mujer con curvas se lanza mañana”, también Fashion Net Asia.com (2014) con su artículo titulado “Retail: Lack of market research by Mango causes outrage in female consumers”, además de Fashionmag.com, (2013) con “Zara, Mango y Bershka, entre las marcas españolas más valoradas en 2013”, asimismo Galafate, C., (2014) con “La creadora de Violeta by Mango: 'Cada vez nos piden tallas más pequeñas””, posteriormente Riaño, P., (2014) publicó en modaes.es el artículo titulado “Violeta Andic: El segmento de Violeta es una oportunidad, no sé por qué nadie había apostado por él antes” y finalmente se consultó el artículo de la revista VOGUE (Sin Año) titulado “Así es Violeta, la nueva mujer de Mango”.

Por ultimo dentro de los principales sitios de internet se usó a Change.org (2014) “.@MANGO: Retirada de la campaña de @VioletabyMango”, asimismo se consultó el sitio Vístete que Vienen Curvas (2014) “Violeta By Mango Online -30%”, así como las páginas de VIOLETA BY MANGO de las redes sociales Facebook y Twitter que fueron de gran importancia para la recolección de datos presentados en la Tesina.

## **MARCO TEORICO**

El marco teórico que se utilizó en la Tesina, se usó para conocer las posibles razones por las cuales llega a ser difícil lanzar un producto a un mercado o público

masivo, debido a que el actual consumidor busca aquellos productos que satisfagan sus necesidades. Posteriormente se abordaron elementos teóricos basados en el texto de Sarvary, M., y Elberse, A., (2006), “Segmentación de mercado y Posicionamiento”, cuyo propósito es precisar las causas por las cuales es crucial fomentar el proceso mercadológico basado en la segmentación de los mercados.

Por otra parte el tercer elemento teórico desarrollado de Mcgahan, A., (1994), “Posicionamiento competitivo”, cuyo propósito es explicar la finalidad e importancia de esta estrategia mercadológica en el sector empresarial, para identificar cuáles serán las metas estratégicas a seguir y obtener una ventaja competitiva significativa al respecto. Como siguiente elemento teórico se recurrió al texto de Harvard Business Review (1994), “Lanzamiento de Líneas de Productos”, en el cual se explican los parámetros actualmente implementados por el sector empresarial con la finalidad de posicionarse en otro tipo de mercados y diversificar sus líneas de producto.

Por último se describirá el elemento teórico de Silverstein, M., y Sayre, K., (2009), “Mercado Femenino”, en el cual se mencionan las principales exigencias de este mercado y las razones por las cuales el sector empresarial lo ha visto como una gran oportunidad.

## **METODOLOGIA**

Los datos presentados en esta investigación fueron extraídos de diversos tipos de fuentes como los son revistas, periódicos, páginas de internet, blogs, el portal oficial de MANGO/MNG, artículos académicos, casos de estudio, memorias de sostenibilidad de MANGO/MNG, paginas oficiales de la competencia de VIOLETA BY MANGO, redes sociales, etc. Dentro de los principales datos recabados un 70% corresponden al tipo cualitativo, se usaron textos relacionados con la internacionalización, antecedentes y competencia de MANGO/MNG, así mismo se recopilaron en un 30% aproximadamente datos de tipo cuantitativo, que a su vez

fueron de gran utilidad para complementar y generar nuevos datos estadísticos, cabe señalar que las fuentes fueron consultadas principalmente en español, inglés y francés. Por otra parte, dentro de la se consultaron diversas fuentes primarias y secundarias como son las memorias de sostenibilidad que año con año hace públicas MANGO/MNG donde se detallan datos específicos de la empresa y sus líneas de productos, así como artículos y casos de estudio de diversos autores donde hacen algún tipo de análisis relacionado con la problemática de la presente investigación. El objetivo de la metodología empleada consistió en comparar conceptos cualitativos extraídos de las teorías de marketing usadas (segmentación de mercado, lanzamiento de líneas de productos y aproximación a las preferencias del consumidor femenino), con las técnicas usadas por la empresa MANGO para tener éxito en la comercialización de un producto. En relación con las respuestas del consumidor, se recurrió predominantemente al análisis cuantitativo para medir los niveles de aceptación a partir de las respuestas emitidas en las redes sociales.

## **CAPITULADO**

A continuación se mencionan las principales aportaciones de cada capítulo.

El primer capítulo es fundamentalmente teórico y se abordan 5 elementos cruciales para la investigación. Como primer punto se abordaran las “Dificultades empresariales para producir bienes masivos”, en el cual se analiza la producción a gran escala o masiva y la personalización masiva, así como sus tres atributos o capacidades claves: a) obtención o extracción, cuyo propósito es la extracción de información del consumidor, b) flexibilidad en el proceso, la capacidad tecnológica implementada en la producción y la c) logística, que es la distribución del producto.

Posteriormente se desarrollará el tema de la “Segmentación de mercado y Posicionamiento”, por medio de una tabla que muestra las tres etapas o pasos del proceso mercadológico, como son a) segmentación de mercado "Market Segmentation", b) selección del mercado meta "Target Market Selection" y

c) posicionamiento "Positioning". Por otro lado se abordará el tema del "Posicionamiento competitivo" en donde se analizan las tres metas estratégicas, a) visión que permita a la empresa generar valor, b) costos con los cuales incurrirá, ya sea menores o mayores que sus competidores y c) tipos de segmentos objetivos.

Asimismo se desarrolla el tema de "Lanzamiento de Líneas de Productos", en el cual se describe cómo la forma actual de comercializar productos por parte de las empresas forma parte de una estrategia mercadológica, para de esa forma abarcar o posicionarse en diversos mercados. Finalmente se analiza el "Mercado Femenino", el cual se aborda como una oportunidad de negocio para los empresarios, por tal motivo, se describen las características de ese mercado, intereses o necesidades, así mismo se explican seis diferentes tipos de segmentos claves del consumidor femenino, en donde se segmento a cada tipo de mujer dependiendo de la educación, cultura, ingresos, estado civil, etc.

Posteriormente, en el segundo capítulo se abordan, como primer punto los "Antecedentes de MANGO/MNG" donde se desarrollaron temas relacionados con MANGO/MNG como son: a) comercialización de la marca, b) competencia, c) internacionalización, d) principales mercados, e) planes de expansión y ventas en línea, también se desarrolla el tema de la "Cadena de valor" aplicada para MANGO/MNG, donde se describen los siguientes asuntos a) diseñadores, en el cual se describe en que se basa la inspiración de los diseñadores, así como la adaptación que realiza MANGO/MNG a sus colecciones dependiendo de cada país, b) producción, donde se describe la función del Centro de Diseño y la del Instituto Tecnológico Textil de MANGO/MNG y su sistema logístico, por otra parte se describe la c) atención al cliente, brindada y las vías de comunicación consumidores-MANGO/MNG en lo que respecta a sugerencias, felicitaciones, reclamaciones y solicitudes de información y finalmente se detallaran los d) otros elementos pertenecientes a la cadena de valor en la cual se explica el uso que la marca le ha dado a la tecnología para de esa forma ofrecer un mejor servicio y

contacto directo con sus consumidores, además de una descripción de su estrategia de posicionamiento internacional por medio de las pasarelas de MANGO/MNG.

Finalmente dentro de este capítulo también podrá encontrarse un análisis profundo de los “Grupos de Interés STAKEHOLDERS” de MANGO/MNG, donde se analiza la pieza primordial de la marca que son los a) clientes, quienes son parte primordial para la marca, es por ello que se describirá el perfil, preferencias y características de los mismos, posteriormente se abordara el tema de los b) empleados, ya que se observó que para MANGO/MNG favorecen el constante crecimiento de la empresa dentro del mercado, asimismo se analizó la relación con sus c) proveedores, y su código de conducta, también se podrá encontrar la relación que MANGO/MNG tiene con la d) sociedad y el tipo de colaboración que se han tenido y la pieza fundamental para la marca como lo son los f) franquiciados.

Finalmente en el capítulo tercero “VIOLETA BY MANGO”, se aborda como primer punto la “Descripción” de la línea de productos VIOLETA BY MANGO donde se explica y desarrollan los propósitos y características de la línea de productos, mercado meta, precios de la línea de productos y a su vez comparadas con los precios de la competencia, en esta sección también se realiza una comparación de los precios de las colecciones de la línea de productos, y a su vez se seleccionaron tres prendas diferentes al azar y se compararon los precios de VIOLETA BY MANGO junto con su competencia, que en su mayoría son de origen Europeo e Inglés. Por otro lado, se presentan “Objetivos de lanzamiento” y el “Segmento de mercado al que va dirigida” la línea de productos donde se expondrán las razones por las cuales MANGO/MNG decidió crear y establecer esta línea de productos únicamente en sus siete principales mercados que son: Francia, Alemania, Italia, Holanda, España, Turquía y Rusia. Además, se analiza la “Cadena de valor” aplicada para VIOLETA BY MANGO, donde se describen los a) diseños y producción, donde a grandes rasgos se realiza una comparación de tallas entre la MANGO y VIOLETA BY MANGO, b) atención al cliente, donde se buscó informar al lector sobre los servicios extras aplicados por parte de la línea de productos cuyo



fin es el de mantener informados a los consumidores o público en general sobre sus nuevos servicios y promociones. Asimismo se analizaron las “Características de la Promoción” de VIOLETA BY MANGO, donde se muestra por medio de imágenes los principales tipos de promociones aplicada para la línea de productos. De igual forma se analizó la “Respuesta del Público”, donde se desarrollaron graficas sobre los comentarios negativos realizados por parte de los consumidores de MANGO/MNG y público en general al inicio de la promoción de apertura de la línea de productos, además de los comentarios realizados por las consumidoras de VIOLETA BY MANGO a través de Twitter y Facebook. Finalmente se aportó un “Análisis de las Fortalezas y Debilidades de la campaña”.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

A lo largo de este capítulo se desarrollaran 5 elementos teóricos que contribuirán a entender el desarrollo de la línea de productos “VIOLETA BY MANGO” lanzada a los mercados internacionales por la empresa “MANGO/MNG”: a) La dificultad para las empresas en la actualidad para producir y comercializar productos “Masivos” (productos que no van dirigidos a un segmento en particular), b) La segmentación de mercado y sus propósitos, c) El posicionamiento competitivo, d) La racionalidad detrás del establecimiento de las líneas de productos, y f) Las características del mercado femenino.

En este capítulo se parte del supuesto que debido a la constante competencia, las empresas han tenido que crear productos a la medida del consumidor, permitiéndoles adentrarse o posicionarse en ciertos mercados, sin embargo, para poder lograrlo con mayor éxito las empresas han tenido que segmentar los mercados, a fin de clasificar o seleccionar al tipo de consumidor al que se le ofrecerán los productos o servicios casi personalizados, tal y como se puede observar en el mercado femenino, que las empresas cuentan con dificultades para producir bienes dirigidos a ese segmento de mercado, lo cual influye en el lanzamiento de líneas de producto.

Primeramente se desarrollara el tema de las **“Dificultades Empresariales para Producir Bienes Masivos”**, en donde particularmente se analizaran las posibles razones por las cuales no es posible lanzar un producto a un público masivo, partiendo del hecho de que el actual consumidor busca un producto personalizado que satisfaga sus necesidades principales.

Posteriormente se abordara el asunto de la **“Segmentación de Mercado y Posicionamiento”**, en el que se buscara detallar las causas que fomentan el proceso mercadológico conocido como Segmentación de Mercado “Market Segmentation”, Selección del Mercado Meta “Target Market Selection” y

Posicionamiento “Positioning”), los cuales son cruciales para diseñar una exitosa Estrategia de Mercadotecnia “Marketing Strategy”.

Como siguiente punto se estudiara la estrategia conocida como “**Posicionamiento Competitivo**”, la cual generan las empresas que fabrican productos innovadores con la finalidad de estar a la vanguardia, creando “productos líderes del mercado, alcanzar objetivos de una manera innovadora, incrementar la creatividad, tamaño y presencia global” (Harvard Business School, 2000).

Asimismo se estudiara el concepto y la estrategia comercial conocida como “**Línea de Productos**”, en donde el interés es analizar los parámetros que utilizan las empresas para elegir el tipo de productos que desean extender.

Finalmente se analizan las características de consumo más comunes del llamado “**Mercado Femenino**”, donde específicamente se investigaron cuáles son sus principales exigencias, sus demandas, sus prioridades, el tipo de producto o servicio que buscan, los establecimientos en los que están interesadas en consumir y los seis diferentes tipos de segmentos claves del consumidor femenino que los diferencian entre sí.

### **Dificultades Empresariales para Producir Bienes Masivos**

La “Personalización Masiva” (Mass Customization) es la capacidad que tienen algunas empresas para ofrecer individualmente productos o servicios personalizados (hechos a la medida de los consumidores) a gran escala, así mismo necesita una capacidad operacional única, además de diversos elementos que tienen que trabajar adecuadamente, por otro lado la “Producción a Gran Escala o Masiva” (Mass Production) tiene que ver con la elaboración de productos uniformes.

En la actualidad la personalización masiva se ha vuelto la primera manera utilizada por las empresas para lograr la meta, sin embargo existen diversas formas para poder lograrlo, ya que no siempre es la más adecuada.

El siguiente cuadro comparativo muestra la diferencia que se puede encontrar entre la “Personalización Masiva” (Mass Customization) y la “Producción a Gran Escala o Masiva” (Mass Production).

**Tabla No. 1: Cuadro Comparativo: Personalización Masiva vs. Producción a Gran Escala.**

	<b>Personalización Masiva (Mass Customization)</b>	<b>Producción a Gran Escala o Masiva (Mass Production)</b>
En que consiste	Los clientes proveen información para obtener un producto a su medida (satisfacer la demanda de variedad).	Adaptación de los sistemas de producción para realizar variedades o diversidades en un producto (satisfacer la demanda de adaptación de un producto).
Ejemplos	Ropa, Equipo Deportivo y Accesorios de Construcción	Automóviles

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Zipkin (2001).

Como se pudo observar en la tabla anterior, existen dos tipos de producción, totalmente diferentes en los cuales puede llegar a darse una modificación del producto o servicio original, en función a las demandas generadas por parte del consumidor, o bien una adaptación mínima o nula la cual muchas veces es más sencilla para las empresas.

Para que la “Personalización Masiva” (Mass Customization) funcione adecuadamente deben tomarse en cuenta tres atributos o capacidades claves:

## **1. Obtención o Extracción “Elicitation”:**

(Método que las empresas realizan para obtener cierta información en específica por parte del consumidor), sin embargo esto crea problemas para las empresas ya que, hay situaciones en las cuales el consumidor claramente expresa sus requerimientos, no obstante existen cuatro formas de obtener la información:

- a) Identificación del consumidor (nombre y domicilio).
- b) Selección de menús alternativos por parte del consumidor.
- c) Medidas físicas de los consumidores.
- d) Reacción del consumidor hacia el prototipo.

## **2. Flexibilidad en el Proceso “Process Flexibility”:**

Tiene que ver con la producción de tecnología que permite fabricar el producto de acuerdo con la información obtenida, cabe hacer mención, que al crear tecnología que ayude a la elaboración del nuevo producto, puede generar procesos de producción menos flexibles o ser más costoso.

## **3. Logística “Logistic”:**

Se refiere a la distribución que es viable para mantener la identidad del artículo, después de que el producto es fabricado de acuerdo con la información obtenida por parte del consumidor, debe de haber un proceso logístico el cual se encargue de cumplir con el procesamiento y el trabajo de transportación, algunos de los pasos subsecuentes a seguirse son costura, lavar la ropa, empaçado y transportación.

Algunas de las alternativas de solución para la “Personalización Masiva” (Mass Customization) son las siguientes: 1. Adaptar personalización masiva tradicional, para de esta forma obtener algunas variantes de producto, un producto configurable puede ser un sustituto directo de un (Mass Customization) y 2. Realizar únicamente

una modificación flexible al producto original, para que el consumidor pueda adaptarlo de acuerdo a sus necesidades.

## Segmentación de Mercado y Posicionamiento

Después de la fase de Análisis Mercadológico, la siguiente etapa en el proceso mercadológico consiste en los siguientes pasos: 1. Segmentación de Mercado, 2. Selección del Mercado Meta y 3. Posicionamiento. Estos pasos son los prerrequisitos para diseñar una exitosa Estrategia de Mercadotecnia “Marketing Strategy”.

En la siguiente tabla se muestra el proceso mercadológico, con la finalidad de entender la función que tiene cada una de sus etapas, así como sus definiciones y procesos.

**Tabla No. 2: Proceso Mercadológico: Segmentación de Mercado "Market Segmentation", Selección del Mercado Meta "Target Market Selection" y Posicionamiento "Positioning".**

	<b>PASO 1</b>	<b>PASO 2</b>	<b>PASO 3</b>
	<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO “MARKET SEGMENTATION”</b>	<b>SELECCIÓN DEL MERCADO META “TARGET MARKET SELECTION”</b>	<b>POSICIONAMIENTO “POSITIONING”</b>
<b>QUE ES</b>	División de los Mercados en grupos de consumidores potenciales (características diferentes, comportamientos	Evaluación de cada uno de los segmentos atractivos y seleccionar uno o más para introducirse. Su objetivo es seleccionar segmentos con	Definido como el intento de los vendedores para identificar la única posición de venta del producto. La organización de un producto

	<p>y necesidades), y sus tipos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmentación basada en los beneficios deseados por los consumidores.</li> <li>2. Segmentación basada en las características observables de los consumidores.</li> </ol>	<p>la finalidad de que la empresa pueda maximizar sus beneficios.</p>	<p>para que este pueda llegar a ocupar una clara, distintiva y atractiva posición relativa para productos competitivos en la mente de los consumidores del mercado meta.</p> <p>Una buena declaración de posicionamiento debe responder la siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Quiénes son los consumidores?</li> <li>2. ¿Cuál es el grupo de necesidades que el producto cumple?</li> <li>3. ¿Por qué es el producto la mejor opción para satisfacer esas necesidades?</li> </ol>
<p><b>PASOS / PROCESO</b></p>	<p>Generalmente los vendedores “marketers”</p>	<p>Después de que la empresa entiende la estructura de la</p>	<p><b>1.Declaración de Posicionamiento :</b></p>



---

<p>usualmente buscan demanda del consumidor, segmentar sus tiene que decidir que consumidores basado en los segmento quiere servir y beneficios buscados de un como lo llevara a cabo. producto en particular, sin embargo la segmentación requiere de los pasos siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entender los beneficios que los consumidores buscan,</li> <li>2. Segmentar el mercado y desarrollar los perfiles del consumidor basados en los beneficios del consumidor y</li> <li>3. Encontrar las variables observables (características demográficas) con la finalidad de determinar el beneficio por segmento.</li> </ol>	<p>El proceso comienza con la recolección de datos de cada una de las empresas en cinco áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Habilidad de diseñar.</li> <li>2.Habilidad de producir.</li> <li>3.Habilidad para el mercado.</li> <li>4.Habilidad para las finanzas.</li> <li>5. Habilidad para dirigir / ejecutar.</li> </ol> <p>Cada una de estas áreas pueden llegar a ser divididas en puntos más concretos.</p>	<p>Dirigido primeramente a los consumidores potenciales, los problemas del posicionamiento activan a las empresas a resolver sus problemas de Marketing Mix (4P's)</p> <p><b>2. Diferenciación:</b></p> <p>Producto diferenciado por las ofertas de la competencia.</p> <p>Tipos de diferenciación:</p> <p>a) Todos los compradores están de acuerdo con el producto (Producto A mejor que el B, es verticalmente diferenciado, por consecuencia si el producto A y B cuentan con el mismo precio).</p>
---	---	---

---

---

b) Producto A y B, con diferente calidad, es horizontalmente diferenciado y el precio de A y B es el mismo, los consumidores preferirán el de mejor calidad.

---

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de (Sarvary y Elberse, 2006).

Como se pudo observar en la tabla anterior el proceso mercadológico está compuesto por etapas las cuales tienen sus características específicas y etapa de aplicación, lo cual permite a las empresas poder delimitar o segmentar apropiadamente su mercado meta y todas estas etapas van de la mano para poder lograrlo.

### **Posicionamiento Competitivo**

El posicionamiento competitivo es la ventaja competitiva obtenida en la actualidad por las actividades realizadas las empresas que le generan valor, por medio de la creación de productos innovadores o únicos en su clase, la finalidad del posicionamiento competitivo es posicionarse o adentrarse a mercados innovadores o donde su competencia es poca o nula, logrando de esta forma obtener mejores o mayores rendimientos/ganancias.

“Competitive positioning involves the formulation of the market offering; but positioning is not what a firm does to a market offering. Positioning is what is done in the minds of prospective consumers through the various components of the market offering” (Darling, J., 2001).

Para analizar el posicionamiento competitivo de una empresa, es necesario comprender que estas generan valor a través de dos formas, la primera llevando a cabo un “start-ups” o arranques, en donde ofrece productos a precios relativamente bajos y la segunda convertirse en una empresa generadora de productos que resultan de una combinación innovadora de materiales o materias primas.

Cualquier tipo de empresa actualmente se ve en la necesidad de enfrentar al tipo de competencia dentro de sus mercados, ya que la competencia crea en muchas ocasiones presión para los “early-movers” (competidores que innovan las estrategias que les permiten generar mayor valor), debido a que la generación de nueva competencia puede llegar a ocasionar lo siguiente: 1. Declinación o discriminación de precios, 2. Productos de baja o mala calidad y 3. Preferencia por los sustitutos, sin embargo un “early-mover” pretende 1. Continuar con la ganancia de ingresos y 2. Realizar actividades que limitan la disminución de precios o incremento de costos.

El problema con los early-movers es que pueden verse en la necesidad de 1. Disminuir sus precios, 2. Mejorar el servicio o la calidad de producto y 3. Hacer inversiones no imitables en activos tangibles.

El primer paso para que una empresa pueda obtener una posición competitiva considerable, es identificar cuáles son o serán las metas estratégicas entre las siguientes: 1. Visión que permita a la empresa generar valor, 2. Costos con los cuales incurrirá, ya sea menores o mayores que sus competidores y 3. Tipos de segmentos objetivos.

El segundo paso para obtener una posición competitiva se lleva a cabo de la siguiente manera: 1. Identificando sus principales actividades operativas, 2. Calculando el grado de impacto en precios, costos y volúmenes.

### **Lanzamiento de Líneas de Producto**

Las empresas en la actualidad están constantemente tomando decisiones sobre qué tipo de productos y servicios podrían atraer consumidores (nuevas tendencias), ya que estamos en la era impulsada por la idea de darles a los consumidores lo que necesitan/desean. Algunas empresas se sienten obligadas a ofrecer diferentes versiones de sus productos.

“The process of commercialization is likened to a funnel. At the widest part are the many ideas that a company might have for launching a product. As the funnel narrows, the company weeds out ideas based on logistics and costs, consumer and economic trends, and feasibility. Commercialization is part of a larger feedback loop for a product, as the ultimate introduction of the product into the market may require adjustments to the process.” (INVESTOPEDIA, 2015).

“Companies create product versions from multiple components. The big challenge is how to take the available components and combine them into the product versions and product lines that will maximize profits” (Evans y Webster, 2007).

Las razones por las cuales las empresas confían en la extensión de Línea de Productos “Line Extensions” como parte de sus estrategias mercadológicas, es debido a que los directores/gerentes “managers” las consideran de bajo costo “low-cost” y bajo riesgo “low-risk”, sin embargo estas pueden llegar a satisfacer el deseo por parte de los consumidores demostrando una amplia variedad de bienes bajo una única marca.

El desarrollo de Líneas de Productos es una realidad competitiva debido a la evolución/desarrollo de los productos. “In many markets, the developmet of product-line extensions is a competitive reality. As product categories evolve, a company must continuously adapt its product lines” (Hardie y Lodish, Sin año).

Para poder identificar la razón por la que las empresas se pueden comprometer a realizar configuraciones en sus productos, primeramente se debe entender lo que impulsa la elección del consumidor en cualquier momento.

Las compañías tienen la habilidad de poner a la moda cinco diferentes tipos de productos que son:

### **1. Una oferta a la Carta “A la carte offering”:**

Las empresas pueden tratar con productos de diferentes características, permitiéndoles a los consumidores crear una versión de producto que resuelva sus necesidades. Ej. Aparatos electrónicos, los consumidores cuentan con una gran gama de productos.

### **2. Especialización en la Oferta “Specialization offering”:**

Las compañías usan la especialización cuando se percatan que las economías resultan de un producto básico característico, que los consumidores necesitan o que pueden llegar a combinarlo con otros artículos. Ej. Aerolíneas, los consumidores pueden escoger el tipo de clase en el que desean ser atendidos.

### **3. Oferta - Todo en uno “All-in-one offering”:**

El producto “Todo en uno” mezcla/combina todas las características de los productos, permitiéndole a los consumidores eliminar o quitar artículos por

separado. Ej. Periódico, donde el lector puede quitar las secciones que no son de su interés.

#### **4. Básico/Premium Ofrecimiento “Basik / Premium offering”:**

Esta estrategia permite a las empresas ofrecer un producto básico y una versión premium, que incluyen algunas características adicionales. Ej. Cable, los consumidores contratan un paquete el cual incluye canales y servicios en específico.

#### **5. Oferta “Tú sabrás lo que haces” “Have-it-your-way” offering.**

Esta oferta no es exclusiva y algunas empresas ofrecen una gran variedad de posibilidades. Ej. Software, los consumidores cuentan con diferentes opciones de programas los cuales cuentan con ciertas características.

Para maximizar las ganancias a largo plazo, se necesita evaluar los costos de la oferta de Marketing disponible para los consumidores, así como la demanda de los mismos. Desde la perspectiva empresarial, la decisión de ofrecer un producto y su diseño generalmente afectan los costos.

##### **1. Costos Fijos “Fixed Costs”:**

Cuando una empresa ofrece múltiples productos, los costos fijos normalmente se relaciona con el embalaje y la plataforma de venta.

##### **2. Costos Marginales “Maginal Costs”:**

El efecto de los paquetes de producto en costos marginales es más complejo. Agregando las características del producto puede resultar una interdependencia entre productos y componentes que pueden contar con altos costos de diseño.

## **El Mercado Femenino**

En la actualidad, la mujer maneja el mundo. Es por ello que las empresas han creado estrategias para acercarse más hacia ellas.

Las empresas tienen mucho que aprender acerca de las ventas hacia las mujeres, ya que en un estudio de 2008 el Boston Consulting Group, realizó un estudio de campo sobre cómo se sienten las mujeres en sus trabajos y vidas, ellas respondieron 120 preguntas acerca de temas como las finanzas, hogar, posesiones, trabajos, carreras, actividades e intereses.

Como resultado se obtuvo que las mujeres tienen muchas necesidades por cubrir y constantemente manejan como prioridades sus conflictos (trabajo, hogar y familia), muy pocas compañías han respondido sus necesidades de optimizar tiempos en soluciones para productos o servicios diseñados específicamente para ellas.

La mujer no solo representa una de las más grandes oportunidades para los empresarios, cualquier compañía podría ser prudente y buscar enfocarse al consumidor masculino, sin embargo, existen cuatro negocios en los cuales es más probable que la mujer se encuentre más dispuesta a gastar o comprar: 1. Comida (Representa una de las oportunidades más grandes, ya que las mujeres están encargadas principalmente de este aspecto), 2. Salud (En Estados Unidos, el mercado de comida dietética ha incrementado, debido a que las mujeres mencionan que su salud es una prioridad, así como, los hijos, la familia, etc.), 3. Belleza (La mayoría de los productos y servicios promueven el bienestar en las mujeres, e invierten una porción grande de sus ingresos en cosméticos para de esa forma sentirse satisfechas) y 4. Ropa "Accesorios y zapatos" (La gran mayoría de las mujeres no son talla perfecta "Talla 6" y evidentemente a ellas no les gusta que se les recuerde todo el tiempo en las tiendas, probándose cotidianamente prendas generando en ellas un ejercicio de frustración lo cual fortalece la imagen negativa de los cuerpos femeninos) "Most women are not a perfect size 6 and they don't like

to be reminded of it every time they shop. Trying on clothes is often an exercise in frustration that just reinforces women's body images" (Silverstein y Sayre, 2009).



En la siguiente tabla se muestra los seis diferentes tipos de segmentos claves del consumidor femenino, junto con sus características o factores que los diferencian entre sí.

**Tabla No. 3: Seis Segmentos claves del consumidor femenino a partir de sus características.**

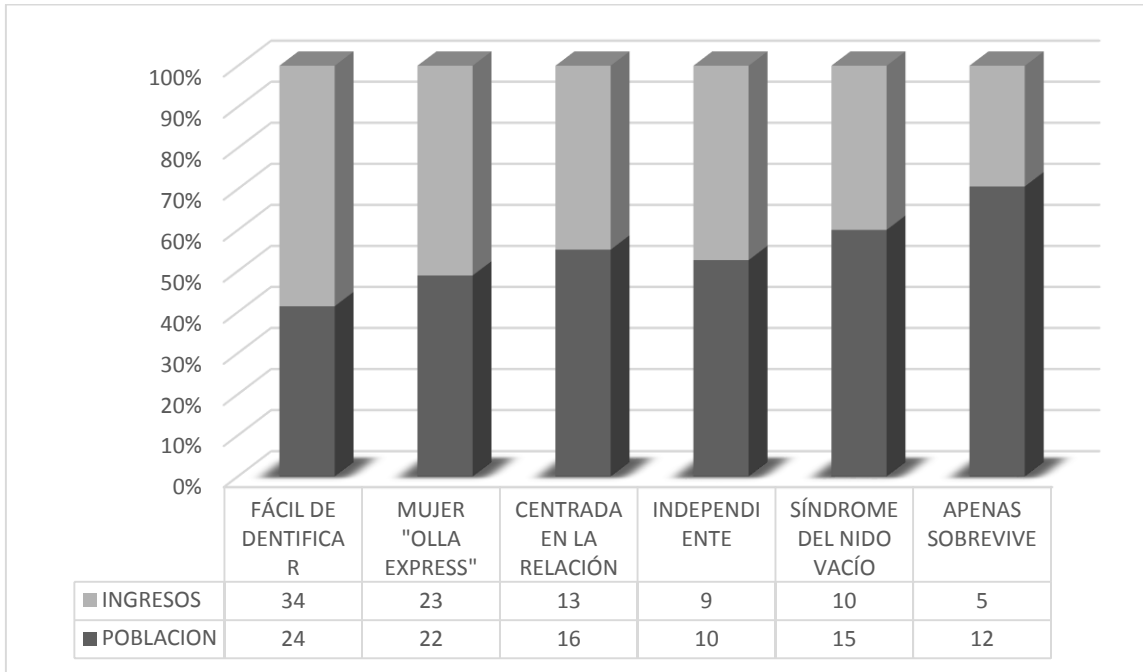
	<b>Fácil de Identificar “Fast-Tracker”</b>	<b>Mujer “Olla Express” “Pressure Cooker”</b>	<b>Centrada en la Relación “Relationship Focused”</b>	<b>Independiente “Mananging on Her Own”</b>	<b>Síndrome del Nido Vacío “Fulfilled Empty Nester”</b>	<b>Apenas Sobrevive “Making Ends Meet”</b>
Educación Alta	X					
Mujeres independientes	X					
Casada con hijos	X	X	X			
Optimistas			X			
Divorciadas				X		X
Conscientes de la Salud					X	

Sin ingresos para belleza o ejercicio						X
Aventureras	X					X
Presionadas por el tiempo		X				
Solteras	X	X	X			X
Amplio Ingreso	X	X				

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de (Silverstein y Sayre, 2009).

Como se pudo observar en la tabla anterior, cada segmento varía y cuentan con características que comparte el consumidor femenino, los cuales pueden llegar a definir o ayudar a las empresas a conocer y dirigir su mercado meta. En la gráfica No. 1 que se presenta a continuación se mostrara el porcentaje de población así como su porcentaje de ingresos.

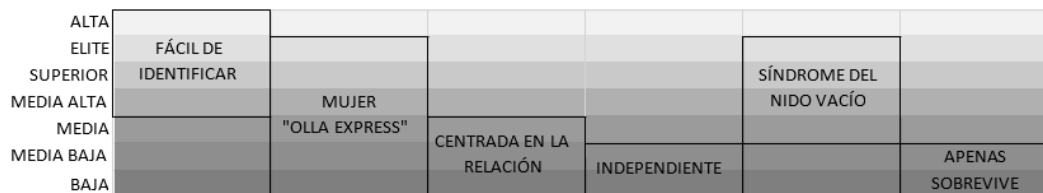
**Gráfica No. 1: Porcentaje de Población e Ingresos por Segmento clave del Consumidor Femenino.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de (Silverstein y Sayre, 2009).

En la gráfica anterior se observa el porcentaje de población femenina por segmento, comparando el nivel de población junto con el porcentaje de ingresos estimados. La imagen que se muestra a continuación representa la(s) clase(s) económica(s) en el que se ubica cada uno de los seis segmentos del consumidor femenino.

**Imagen No. 1: Clase Económica de los Seis Segmentos Claves del Consumidor Femenino.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de (Silverstein y Sayre, 2009).

La imagen anterior muestra dentro de que clase social se ubican los consumidores femeninos, lo cual facilita su relación y entendimiento, ya que esto le permite a las empresas seleccionar un tipo de clase social o segmento al que se quieren dirigir

de acuerdo con las características del consumidor, así como, sus necesidades básicas o primordiales.

### **Palabras Finales**

A partir de la investigación de los 5 elementos teóricos desarrollados durante el presente capítulo, se pudieron comprender los factores en los cuales la empresa MANGO/MNG se ve involucrada o afectada, debido a su incursión en un nuevo segmento de mercado, a través del desarrollo o creación de su más reciente línea de productos llamada “VIOLETA BY MANGO”.

La cual está adaptada a las necesidades específicas de sus consumidoras a gran escala, tomando en cuenta que en la actualidad las empresas se ven envueltas en dificultades para producir bienes masivos como es la personalización de sus productos a gran escala, debido a que el actual consumidor busca aquel producto o servicio que satisfaga sus necesidades específicas o primordiales.

Implicando cierto riesgo para la empresa debido a que la segmentación de mercados juega un papel importante, ya que se debe aplicar correctamente el proceso mercadológico, para diseñar una exitosa Estrategia de Mercadotecnia.

Cabe puntualizar que todo esto representa una gran ventaja competitiva, ya que a través de VIOLETA BY MANGO, MANGO/MNG está generando valor y posicionamiento en aquellos mercados donde las necesidades de sus consumidores son muy específicas.

El hecho de que MANGO/MNG esté buscando posicionarse en un mercado femenino con una necesidad en particular con esta nueva línea de producto, nos permite observar que esta nueva tendencia busca atraer nuevos consumidores como parte de su estrategia mercadológica.

Finalmente el mercado femenino ha representado una gran oportunidad para MANGO/MNG, ya que las necesidades y demandas actuales de las mujeres se han ido especializando o diversificando con el paso del tiempo.

## **CAPÍTULO II: MANGO MNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO).**

MANGO MNG HOLDING, S.L.U. (GRUPO MANGO), fue lanzada al mercado como lo menciona MANGO(2010) en 1984 por Isak Andic, un judío sefardí Turco, MANGO/MNG como una tienda de ropa que se dedica al diseño, fabricación y confección de prendas y accesorios dirigidos al mercado femenino, actualmente cuenta con cinco líneas de productos, como son: VIOLETA BY MANGO, MANGO MAN, MANGO KIDS, MANGO TOUCH y MANGO SPORT & INTIMATES, además de colecciones con calidad media-alta hacia las mujeres jóvenes de entre 18 y 40 años de edad.

Este Capítulo es crucial para la presente investigación, debido a que informa al lector acerca de la expansión de MANGO/MNG, por medio de franquicias y lanzamientos de líneas de producto hacia nuevos segmentos de mercado.

Los objetivos son: analizar los antecedentes y la forma de expansión de la Tienda de ropa MANGO/MNG, analizar sus líneas de productos, analizar en que se basa la atención al cliente, analizar sus principales mercados, conocer cómo y dónde se realiza su producción, analizar sus grupos de interés y finalmente su competencia.

Los datos, estadísticas e información presentada, fue extraída de diversas fuentes hemerográficas y electrónicas, de los cuales destacan las paginas principales de MANGO/MNG, MANGO, MANGO MAN, MANGO KIDS y VIOLETA BY MANGO, Memorias de sostenibilidad de MANGO/MNG de los años 2009 al 2013 y la página web Fashionmag.com.

### **Antecedentes de MANGO/MNG**

MANGO/MNG, es un grupo de empresas de capital 100% Español, fundada por Isak Andic, está enfocada al diseño, fabricación y comercialización de prendas de vestir y accesorios femeninos, inspirada en la cultura pop con un concepto de moda

urbana, “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” (Cubillo, 2012).

“En 1984 MANGO/MNG abrió su primer tienda en Paseo de García, Barcelona. Un año después, MANGO/MNG ya contaba con 5 tiendas en Barcelona, España., a partir de ese punto, comenzó su expansión en el mercado doméstico abriendo una tienda en Valencia, España.” (MANGO, 2010).

Lo que comenzó inicialmente con un número reducido de trabajadores y la necesidad de contar con un mejor sistema logístico y de distribución, durante ese periodo el sistema de producción se basaba en el “Just-in-time”<sup>1</sup> donde se desarrolló su filosofía, el concepto del producto, interiores de las tiendas, calidad, precio y la imagen de la marca fue definida. Esta estrategia sólida de negocio, es lo que le dio a MANGO/MNG, su posición como líder de la marca en el sector textil.

MANGO (2010) hizo referencia que en 1992 MANGO/MNG abrió su 99 tienda en España y a partir de ese punto, su expansión internacional entro en progreso con la apertura de dos tiendas en Portugal y Francia, dos años después el sistema de negocio administrativo (Business Management System), el cual sigue en pie al día de hoy, basado en la especialización y en la co-coordinación de equipos, introdujo la más alta naturaleza competitiva de España en el sector textil y la determinación de MANGO/MNG por dominar ha sido la clave de su salida de España. MANGO (2010) menciona que en 1997 las ventas internacionales excedieron las ventas nacionales y en 2010 reporto un 81% del total de las ventas.

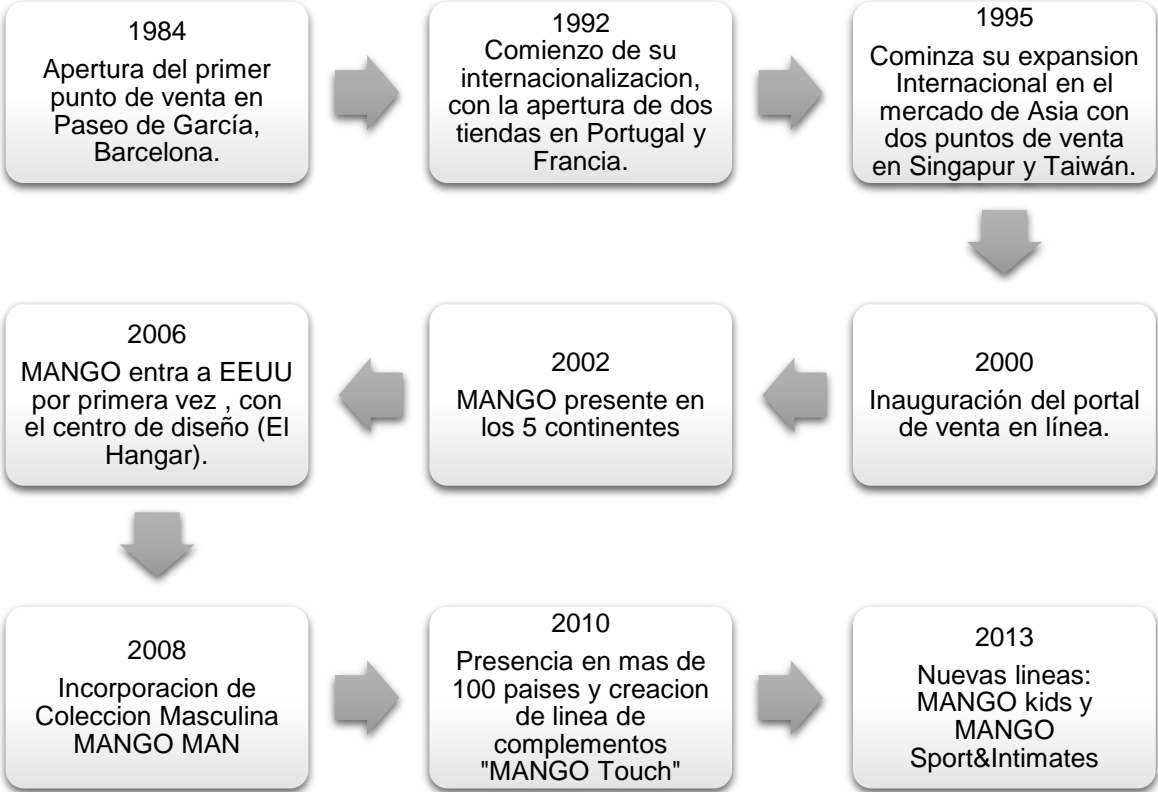
---

<sup>1</sup> Sistema de Gestión de Inventarios “Justo a Tiempo”, en el cual se busca producir únicamente lo necesario o mínimo, en el momento que se necesite.

En este momento MANGO (2010), tiene más de 10,000 empleados, y su oficina central cuenta con una superficie de 164,000 m<sup>2</sup>. En MANGO/MNG el mejor activo son las personas, una fuerza de trabajo joven y entusiasta con un edad promedio alrededor de 30 años donde el 80% es del sexo femenino.

En la siguiente tabla se muestra la trayectoria de la empresa.

**Tabla No. 4: Trayectoria Histórica de MANGO/MNG.**



FUENTE: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2013).

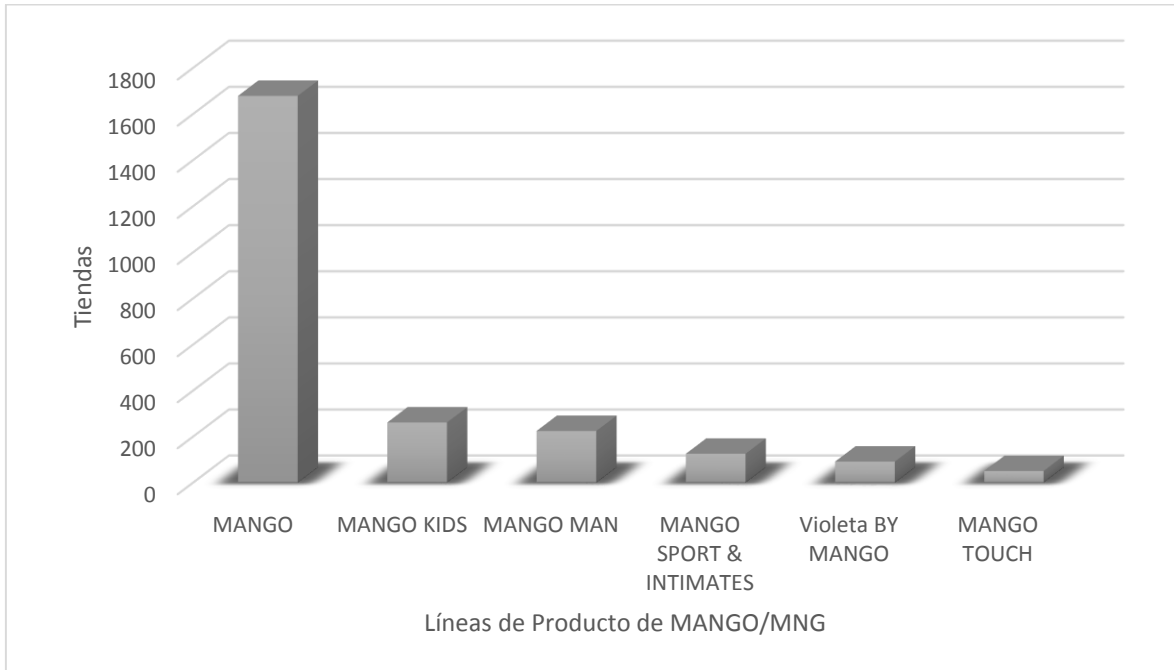
Como se pudo observar en la tabla anterior, MANGO/MNG se ha dedicado a crear líneas de productos y a expandirse, con el objetivo principal de estar a la vanguardia y abarcar nuevos mercados. Es por ello que cada una de las líneas de productos que maneja MANGO/MNG, han sido creadas acorde a las necesidades del mercado:



- **Violeta BY MANGO:** Entro al mercado en Enero del 2014, como una línea de productos dirigida a las jóvenes con curvas, con tallas europeas de la 40 a la 52, fué puesta en marcha por Violeta Andic, Directora de Violeta, con 91 puntos de venta, “está presente en 18 países.” (Violeta BY MANGO, 2015).
- **MANGO MAN:** Se inauguró en el 2008 como una línea de productos dirigida al mercado masculino, y fue puesta en marcha por Jonathan Andic, Consejero Delegado de MANGO, “esta línea de productos cuenta actualmente con 224 puntos de venta en 42 países.” (Violeta BY MANGO, 2015).
- **MANGO KIDS:** Establecida en el 2013, como una “línea de productos dirigida a niños y niñas de entre 3 y 14 años de edad y bebés de entre 1 a 36 meses, además de que esta línea cuenta con 261 puntos de venta en 56 países.” (Violeta BY MANGO, 2015).
- **MANGO TOUCH:** En el 2011 comenzó a funcionar esta línea de productos está enfocada a complementos (accesorios) y calzado, con la finalidad de que las consumidoras de MANGO, coordinen sus prendas de vestir con mayor facilidad y utilicen el calzado más apropiado, actualmente esta línea cuenta con “50 puntos de venta en 19 países.” (Violeta BY MANGO, 2015).
- **MANGO SPORT & INTIMATES:** En el 2013 entro al mercado esta línea de productos que ofrece prendas deportivas y ropa interior para mujeres, actualmente está presente en “125 tiendas repartidas en 29 países.” (Violeta BY MANGO, 2015).

En la siguiente grafica se muestra el número de tiendas de las líneas de productos actualmente manejadas por MANGO/MNG, destacando los mercados relevantes para la empresa.

## Gráfica No. 2: Número de Tiendas de MANGO/MNG en el mundo por Líneas de Productos.



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015).

En la gráfica anterior se observa que, el 80.03% de las tiendas de MANGO/MNG, representan el mercado femenino, el 9.22% al mercado masculino y el 10.74% al mercado infantil, así mismo, ha logrado abrir a la fecha 2,429 tiendas a nivel nacional e internacional, además de que ha logrado posicionarse en diversos mercados recientemente.

### Comercialización de la Marca

Debido a los diversos factores presentes en las naciones, la cadena MANGO/MNG, ha tenido que utilizar cuatro denominaciones, los cuales derivan de la marca original MANGO:

- **MANGO:** Es la marca original que comenzó a comercializar sus productos en 1984, así como a internacionalizarse, cabe hacer mención que el nombre de la empresa se derivó a que en un viaje a Filipinas del fundador Isak Andic,

se percató que el nombre de este fruto era el mismo en todos los idiomas convirtiéndola en marca global.

- **MNG:** El acrónimo de MANGO sin vocales, el cual es utilizado en aquellos mercados donde ya existe otra marca previamente establecida.
- **MANGO Barcelona:** Marca utilizada actualmente en China, con el fin de hacer conocer al mercado chino la procedencia de la marca.
- **MNG by MANGO:** Denominación elegida por MANGO para la comercialización de sus colecciones en Estados Unidos

## Competencia

“Las firmas de moda Zara, Mango y Bershka se sitúan entre las marcas más valoradas de España en el 2013, por detrás de Zara se sitúa en la octava plaza la firma de moda catalana Mango, que está valorada en 930 millones de euros, un 4% más, seguida de Bershka, que protagoniza uno de los grandes ascensos, ya que aumenta un 41% su valor de marca, hasta 924 millones de euros” (Fashionmag.com, 2013). En la siguiente imagen se podrán observar cuales son los competidores de MANGO/MNG, así como su ubicación exacta dentro del Sector de la Moda.

**Imagen No. 2: El Sector de los jugadores en la Moda.**



Fuente: Ricart y Kordecka (2009).

Como se pudo observar en la imagen anterior, MANGO/MNG, se ubica en el tercer nivel de abajo hacia arriba llamado “De calidad”, siendo su principal competencia UNITED COLORS OF BENETTON, CORTEFIEL, H&M y ZARA.

### **Internacionalización**

En la primera etapa de internacionalización, MANGO/MNG fue propulsada por un empresario procedente de Portugal, que solicitó una franquicia al percatarse de la expansión de MANGO/MNG dentro de España, y fue a partir de este hecho que MANGO/MNG decide iniciar su proceso de expansión internacional.

Posteriormente durante ese mismo periodo y debido a la demanda de empresarios en mercados extranjeros, MANGO/MNG abrió franquicias en Andorra, Aruba, Bélgica, Corea, Francia, Grecia, Israel, Malta, México, Portugal, Suiza y Taiwán.

“La Segunda etapa de internacionalización, fue en 1996 al 2002 y consistió en iniciar su expansión con tiendas propias, con la apertura de 121 tiendas en mercados geográficamente distantes como son México, Cuba, Chile, Perú, Brasil, Venezuela

y Argentina. En la siguiente tabla se puede observar en que consistieron las tres etapas de la expansión de MANGO/MNG hacia mercados extranjeros.” (Cubillo, 2012).

Finalmente en la tercera etapa pasa a tener dos velocidades, la lenta que es por medio de tiendas propias que se consolida en mercados estables y la rápida que es a través de tiendas franquiciadas que se caracteriza por la diversificación de mercados

**Tabla No. 5: Etapas en la Estrategia de Expansión Internacional por forma de entrada.**

<b>Etapá</b>	<b>Periodo</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Forma de Entrada</b>
Primera Etapa	1992 - 1995	Introducción	Franquicias
Segunda Etapa	1996 - 2002	Expansión	Franquicias. y Tiendas Propias
Tercera Etapa	2002 - 2005	Consolidación	Tiendas Propias
		Diversificación	Franquicias

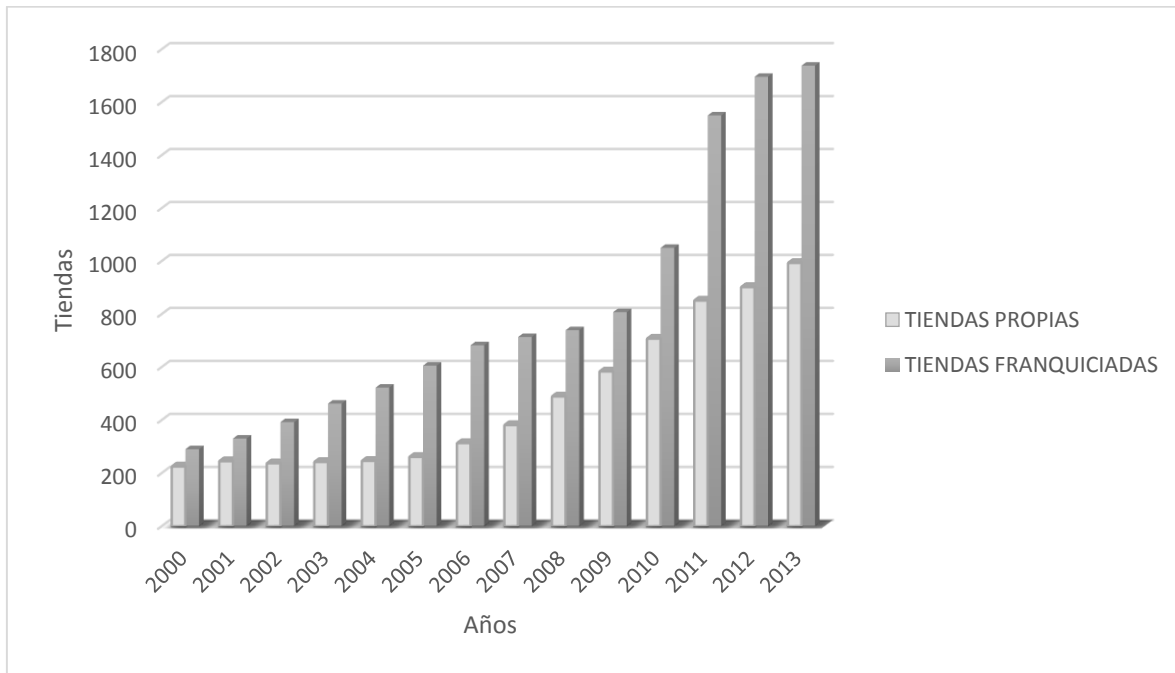
Fuente: Cubillo (2012).

Como se pudo observar inicialmente MANGO/MNG, decidió entrar a mercados extranjeros por medio de tiendas propias, posteriormente decide expandirse en 1996 a través de franquicias y a partir del 2002 establece en qué tipo de mercados se abrirán tiendas y franquicias.

Cabe señalar que las tiendas propias se ubican únicamente en mercados de la zona euro, dólar y yen, la superficie de estas tiendas es de  $407,94m^2$  y suele ser utilizarse colocan en las ciudades más importantes, además de ayudan a adquirir el “*know how*” mientras que en el caso de las tiendas Franquiciadas (franquicias) en todos aquellos mercados que no se encuentren dentro de las zonas euro, dólar y yen, y cuentan con una superficie de  $233,28m^2$  y se establecen en ciudades secundarias.

La compañía afirma que: “El sistema de franquicias 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” (MANGO, 2006), en la siguiente grafica se observa el número de tiendas propias y tiendas franquiciadas dentro de los años 2000 al 2013.

**Gráfica No. 3: Número de Tiendas Propias y Franquiciadas de MANGO/MNG en el mundo.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2009), MANGO (2010) y MANGO (2013).

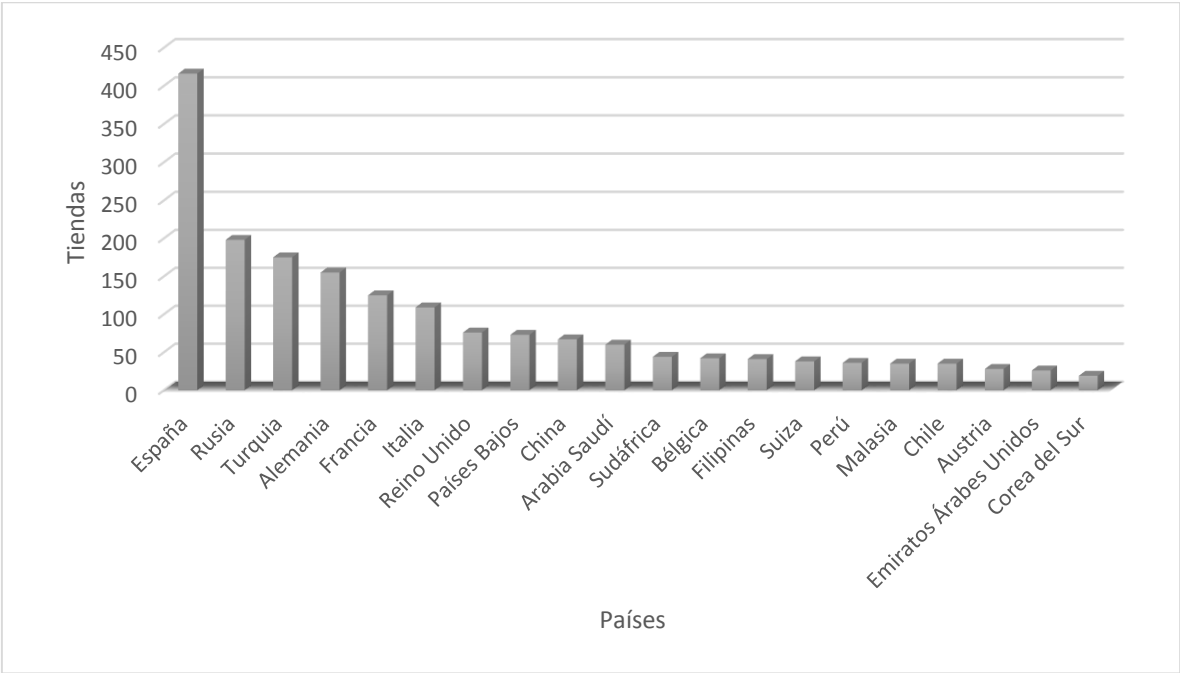
La gráfica anterior muestra el crecimiento que MANGO/MNG ha tenido actualmente en lo que se refiere a tiendas propias y tiendas franquiciadas el cual oscila entre el -3.4% al 22.1% y en el caso de las tiendas franquiciadas entre el 2.4% al 32.3%.

“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.” (Cubillo, 2012).

### Principales Mercados

A continuación se grafican los principales mercados internacionales para MANGO/MNG.

**Gráfica No. 4: Principales Mercados de MANGO/MNG en el mundo.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015).

Se concluyó que al 03 de Abril de 2015, MANGO/MNG está presente en 110 países, cabe hacer mención que los principales mercados de MANGO/MNG, se extrajeron por medio del número de tiendas por país.

### Planes de expansión y Ventas en Línea

Como parte de los planes de expansión y con la finalidad de ofrecer confort a los clientes, además de un prestigio extra la tienda, MANGO, oferta como mercado principal un concepto nuevo llamado “Megastore” donde “El objetivo principal es el de poder integrar en una misma tienda todas las líneas del grupo –Mango, H.E. by Mango y Mango Touch–, y las que se han estrenado recientemente: Kids y

Sport&Intimates, en verano, o Violeta, para tallas grandes, este otoño. Estas tiendas, de media, deberán estar alrededor de los 2.000 metros cuadrados para poder dar cabida a los cuatro conceptos” (Expansión.com, 2013), así como continuar ofreciendo las compras en línea para las consumidoras de los países o regiones en los que aún no se abren nuevas tiendas.

## **Cadena de Valor**

Los elementos que se presentaran a continuación son los elementos de MANGO/MNG, los cuales pertenecen a la cadena de valor, donde se describirá de forma general las actividades principales que contribuye la empresa únicamente en el análisis de sus diseñadores, producción, Sistema logístico, atención al cliente y otros.

## **Diseñadores**

Cubillo (2012) menciona que los diseñadores de MANGO/MNG 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 y 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.

“Del 100% de las colecciones de MANGO/MNG, un 80% es universal y el 20% restante se adapta al perfil del país” (Cubillo, 2012), es por ello que se creó el departamento de Diseño de Colecciones Especiales, el cual tiene la función de difundir en cada uno de los diseños las peculiaridades y exigencias en cada uno de los mercados, como se presenta a continuación:

- **Colección “Países Fríos”:** Prendas más cálidas con patrones especiales.



- **Colección “Países Asiáticos”:** Prendas que se adaptan a la estatura media y estética de población Asiática.
- **Colección “Países Cálidos”:** Prendas que se destacan por ser ligeras y frescas.
- **Colección “Países Árabes”:** Prendas que se ajustan a las necesidades climatológicas, culturales y religiosas, cerrando escotes, diseñando blusones y alargando las faldas, así como una colección especial de complementos.

Cubillo (2012) menciona que para Enric Casi “Director General de MANGO” en el caso de la colección “Países Árabes”, No hay adaptación de las tiendas en función de la cultura local, si bien, el entorno legal en países como Arabia Saudita, sí obliga, por ejemplo, a que la tienda no tenga escaparate, ya que no puede haber ropa expuesta, y en ocasiones tampoco 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, así como tampoco puede haber mujeres vendiendo, por lo que los dependientes de las tiendas no pueden ser chicas.

## **Producción**

MANGO, cuenta únicamente con un “Centro de Diseño de colecciones, llamado “Hangar – Design Center” con 10,000 m<sup>2</sup>” (Cubillo, 2012), ubicado en Barcelona, España., siendo este el Centro de Diseño más grande en Europa, centrándose únicamente en la creación de moda, en el cual los profesionales adaptan las tendencias mostradas durante las pasarelas internacionales, el objetivo del centro es fomentar la creatividad del personal y/o equipos de trabajo.

“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.” (Cubillo, 2012), es por ello que su modelo de negocios se basa en su actuación de forma sostenible,

por medio de los siguientes compromisos en sus artículos como lo son los económicos, sociales, laborales y ambientales, “es por ello que en noviembre de 2001 se acordó que el laboratorio europeo “Instituto Tecnológico Textil - Aitex” garantice o descarte sustancias nocivas para la salud, así como la creación del “Departamento de Responsabilidad Social Corporativa” en el 2002.” (Ricart y Kordecka, 2009).

En sus inicios MANGO se dedicaba a importar ropa para mujer de diferentes países y las introducía en las tiendas ubicadas dentro del mercado Español, donde dentro de su centro de distribución “El Hangar”, se encarga de realizar exclusivamente los prototipos, ya que todos sus diseños los realizan los proveedores quienes se dedican a manufacturarlos.

MANGO, creo un Departamento de Distribución de Productos, es responsable de recolectar las investigaciones y cuestionarios, además de analizar la información, con la finalidad de enviar al mercado los productos más apropiados para la localidad y perfil del consumidor.

MANGO trabaja en colaboración con proveedores, con quienes está en constante comunicación trabajando en el análisis y planeación en el control de calidad, normalmente una producción en MANGO cuentan los siguientes periodos de procesos de producción “1. Manufactura del 76% de la producción, en la cual se maquilan prendas en Sureste de Asia y 2. Talleres con producción del 24% en donde MANGO se maquila en el Norte de África y Europa del Este.” (Ricart, y Kordecka, 2009).

### **Sistema Logístico De Mango**

Los elementos claves del Sistema Logístico de MANGO se basan en la velocidad de la información (compartida entre los centros) y tecnología (la intensidad usada), el cual desde entonces ha crecido progresivamente. Con la finalidad de obtener

integración completa MANGO asigno las acciones a franquicias bajo un régimen de depósito.

La cadena textil ha ido adquiriendo y adaptando la tecnología más actual en sus servicios, haciendo lo posible por clasificar y “distribuir 30,000 artículos de ropa por hora.” (Ricart y Kordecka, 2009). El objetivo del Sistema Logístico es garantizar que cada punto de venta, localizada alrededor del mundo, tenga la correcta clase de existencias en línea, con la velocidad de rotación y ventas pronosticadas en todo momento.

En el modelo tradicional para este sector, el tiempo de promoción tarda seis meses para el diseño y tres más para la manufactura. Otro elemento clave en el sistema logístico de MANGO es su habilidad para manejar el inventario a nivel global, en tiempo real, además, esta forma de producción planeada significa que ellos pueden apuntar para mantenerse en cero existencias.

Si una tienda no tiene un artículo en específico, puede utilizar su terminal de punto de venta para consultar si la sede en Palau de Plegamans, tiene el artículo en cuestión y ordenarlo directamente desde su sistema de cómputo. El artículo ordenado es entregado a la tienda dos o tres días posteriores. Con estos sistemas de gestión de ventas, el grupo puede monitorear y controlar sus suministros de la cadena diariamente, para evitar la sobre producción y excedentes, la manufactura esta siempre controlada en línea con las ventas promedio de cada punto de venta. En caso de que exista algún excedente al final de la temporada, este es vendido a través de descuentos y promociones.

“En Enero del 2004, MANGO implemento un nuevo sistema logístico de entrega directa de tal forma que los productos elaborados por los proveedores puedan estar distribuidos directamente a las tiendas sin tener que pasar por el centro de Distribución en Barcelona, esto propicio una exitosa carrera de prueba en el 2003, cuando se enviaron mercancías de Hong Kong a 43 tiendas, localizadas en

Singapur, Tailandia, Filipinas, Hong Kong, Malasia, China e Indonesia. Estas ventas directas se hicieron a través del procedimiento “Cross-docking”<sup>2</sup>, mismo que para el 2007 incremento el 30% de la producción.” (Ricart y Kordecka, 2009).

Las tiendas están conectadas con un software especial que permite a la compañía obtener información constante de sus existencias en cada tienda. MANGO es el software que permite a la compañía tener el proceso complejo-diseño, suministro, manufactura, ventas y post-ventas, automáticamente, además, de que la oficina central puede ajustar cambios a sus franquicias, a través de las aplicaciones computarizadas, como la información requerida es procesada todos los días, las existencias transferidas o remplazadas pueden ser hechas entre tiendas, las plataformas IT son también usadas para traer varios operadores logísticos juntos, el control y la documentación de las entregas, espacio de reservación y manejo de transporte son llevadas a través de esta plataforma, esta tecnología le permite a MANGO:

1. Reducir el tiempo de entrega y la distribución acelerada de los productos,
2. Reducir los costos de transporte y
3. Reducir los costos de infraestructura

En MANGO/MNG fue colocado un sistema interactivo con la finalidad de lograr una mejor comunicación entre los proveedores. Este sistema permite manejar toda la información relativa a los procesos generales y específicos de la temporada. Así como todos los aspectos individuales de cada modelo. La compañía también introduce un sistema apuntado solamente para permitir el acceso a la información, basado en un portal de empleo de negocios, que les permite incrementar sus procesos de negocios. MANGO también cuenta con INTRANET diseñado como un punto general de entrada para comunicación interna y colaboración.

---

<sup>2</sup> Sistema de distribución a través del cual la mercancía es recibida en el centro de distribución donde no se almacena sino más bien se prepara para ser despachada inmediatamente, esto significa que la transferencia se realiza desde el punto de recepción hasta el punto de entrega en tiempos muy limitados.

## Atención al Cliente

“Esta atención se realiza en los puntos de venta a través de nuestro personal, que está especialmente formado en este sentido, ya que tenemos muy presente que nos enfrentamos al reto diario de ofrecer un servicio excelente a nuestros clientes. Esta formación está enfocada a la atención al cliente, al producto, al merchandising, a las tendencias, etc.” (MANGO, 2013).

MANGO/MNG se ha interesado particularmente en conocer las dudas o sugerencias de sus consumidores en 14 diferentes idiomas (Alemán, Catalán, Chino, Coreano, Español, Francés, Holandés, Inglés, Italiano, Japonés, Polaco, Portugués, Ruso y Turco), por lo cual al interactuar con sus consumidoras a través de las redes sociales, fax, cartas, chat, llamadas telefónicas, e-mail y formularios, le ha servido como vías de comunicación, misma que ha incrementado considerablemente desde el año 2010 hasta el 2013, lo cual se representa con la siguiente tabla.

**Tabla No. 6: Principales Vías de Comunicación.**

<b>Año</b>	<b>Redes Sociales</b>	<b>Fax y Cartas</b>	<b>Vía Chat</b>	<b>Llamadas Telefónicas</b>	<b>E-mail y Formularios</b>	<b>Total de Peticiones</b>
2010	0%	1%	4%	32%	63%	100,157
2011	0.5%	1.5%	3%	41%	54%	162,882
2012	1%	1%	3%	61%	34%	424,165
2013	1%	1%	1%	52%	45%	707,330

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2010), MANGO (2011), MANGO (2012) y MANGO (2013).

Como se pudo observar en la tabla anterior, las vías de comunicación más utilizadas han sido las llamadas telefónicas y e-mail y formularios. A continuación se muestran los cuatro principales aspectos consultados por parte de los consumidores.

**Tabla No. 7: Aspectos Consultados por medio de las principales vías de comunicación.**

<b>Año</b>	<b>Sugerencias</b>	<b>Felicitaciones</b>	<b>Reclamaciones y Quejas</b>	<b>Solicitud de Información</b>
2010	1%	1%	1%	79%
2011	1%	1%	22%	76%
2012	1%	1%	26%	72%
2013	1%	1%	34%	64%

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2010), MANGO (2011), MANGO (2012) y MANGO (2013).

Como se pudo observar los principales aspectos consultados ha sido las reclamaciones y quejas, así como la solicitud de información, sin embargo cabe destacar que las reclamaciones y quejas se han visto en ascendencia con el paso de los años.

## **Otros Elementos**

### **Tecnología**

Debido a que actualmente la tecnología ha tenido una gran aportación para las empresas, MANGO ha decidido aprovechar este fenómeno como una ventaja a favor, creando una App (aplicación) para dispositivos móviles llamada “MANGO” en la cual las seguidoras y consumidoras de MANGO, tienen la ventaja de ser las primeras en conocer las rebajas (promociones), accesorios, productos destacados, catálogos, ubicación de tiendas, compras en internet (pedidos), y contar con el uso exclusivo del Scanner llamado “SCAN & SHOP”, el cual les permite a las consumidoras escanear el código de barras de las imágenes de los catálogos de MANGO o anuncios en revistas, a fin de conocer sus características, costos, promociones y ubicación de las tiendas más cercanas donde pueden encontrar prendas en existencia.

## **Pasarelas**

“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.” (Cubillo, 2012).

## **Grupos de Interés STAKEHOLDERS**

### **Clientes:**

Son la pieza primordial ya que gracias a su preferencia adquieren el/los producto(s) por medio de un pago, además de que gracias a ellos MANGO/MNG puede posicionar su marca en el mercado creando una imagen, cabe hacer mención que MANGO está atento a las necesidades de sus clientes, está en constante actualización e innovación de los productos que ofrece la empresa hacia sus productos, así como, del perfil, preferencias y características de cada uno de los mercados a los que se dirige.

- **Género:** Masculino, femenino e infantil.
- **Estilo:** Urbano.
- **Edad Promedio:** Entre 18 a 40 años.
- **Producto:** Colecciones que se adaptan a sus necesidades diarias.

“El target de MANGO está focalizado en un tipo de mujer muy específico. Ello hace que la compañía no utilice medios 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.” (Cubillo, 2012).

Cubillo (2012) afirma que MANGO/MNG 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. 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.”

### **Empleados:**

Para MANGO/MNG, el crecimiento logrado durante estos años es gracias al apoyo incondicional de un equipo formado con calidad humana, así como también con una sólida mentalidad, cabe hacer mención de que la retroalimentación y aportaciones por parte del equipo de trabajo han favorecido el constante crecimiento de la empresa dentro del mercado, ya que contribuyen con la empresa, para establecer un buen clima de laboral:

- **Dialogo Permanente:** Los empleados mantienen un dialogo permanente con la dirección, principalmente en la reuniones llamada “Si yo fuera el Presidente”, donde representantes previamente elegidos de cada uno de los departamentos, publicando los cambios o mejoras a todos los empleados por medio de boletines internos.
- **Servicio de Resolución de conflictos:** Este servicio se puso en marcha en el 2008, el cual tiene como propósito identificar, prevenir y resolver conflictos laborales.



- **Programa de Bienestar:** El objetivo de este programa apunta a mejorar el bienestar del personal, por medio de talleres y conferencias.
- **Flexibilidad Laboral:** MANGO/MNG proporciona horarios flexibles, además de alargar las jornadas laborales media hora con el propósito de finalizar los viernes al medio día para que de esta forma el empleado pueda disfrutar de un fin de semana más prolongado.
- **Transporte Colectivo Gratuito:** MANGO/MNG estableció un sistema de transporte que cubre las principales ciudades y rutas para desplazar a su personal, en diferentes horarios de entrada y salida.
- **Subvención de Comedores:** El servicio de comedor que ofrece MANGO/MNG a sus trabajadores, les permite pagar únicamente una parte proporcional de la comida preparada en las cocinas de la empresa.

### **Proveedores:**

La relación MANGO/MNG – PROVEEDORES, se basa principalmente en la confianza mutua e intercambio de ideas e intereses en pocas palabras es una estrecha relación ya que la calidad de los productos de MANGO se ve reflejada en la cadena de producción, para ello MANGO/MNG maneja dos sistemas de producción:

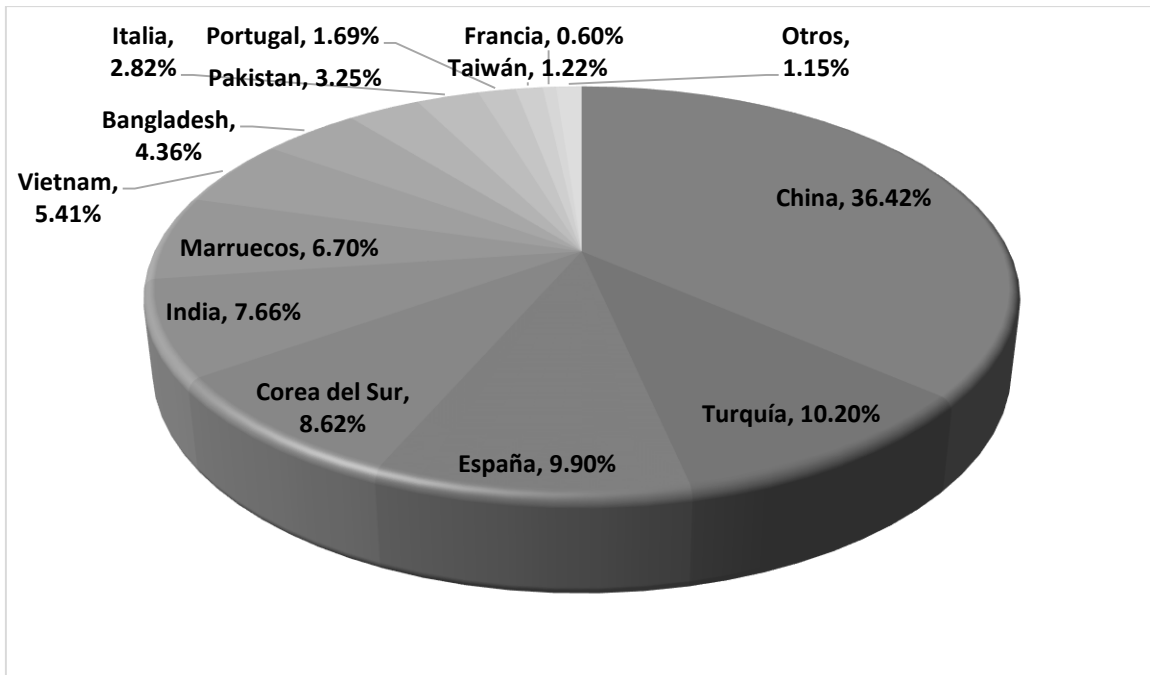
1. El proveedor es el encargado de adquirir la materia prima para la producción del producto.
2. El proveedor recibe la materia prima enviada por parte de MANGO/MNG para su confección.

## **Código de Conducta para Fabricantes:**

Para asegurar el cumplimiento de los estándares laborales, sociales y ambientales, los fabricantes de prendas y complementos de MANGO/MNG deberán de cumplir con las normas dispuestas por el Código de Conducta para Fabricantes.

1. Los fabricantes no podrán hacer uso de mano de obra infantil.
2. Los fabricantes no podrán hacer uso de mano de obra forzada.
3. Los fabricantes deberán garantizar la seguridad de sus empleados.
4. Los fabricantes deberán respetar los derechos de sus empleados.
5. Los fabricantes no deberán realizar algún tipo de discriminación laboral a sus empleados.
6. Los fabricantes no deberán de hacer uso de castigos corporales, físicos psicológicos o cualquier tipo de abuso como medidas disciplinarias.
7. Los fabricantes deberán respetar las horas de trabajo de los empleados y las horas extras deberán ser retribuidas.
8. Los fabricantes deberán garantizar que los salarios de los empleados cumplan con la legislación.
9. Los fabricantes solo podrán maquilar en las fábricas autorizadas y verificadas por MANGO/MNG.
10. Los fabricantes deberán realizar sus actividades respetando el medio ambiente, además de estar de acuerdo con el documento de compromiso de restricciones sobre productos químicos de MANGO/MNG.
11. Los fabricantes deberán cumplir con cada uno de los puntos del Código de Conducta para Fabricantes.

**Gráfica No. 5: Distribución Geográfica de Proveedores.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2013).

Como se pudo observar en la gráfica anterior, los principales proveedores de MANGO/MNG se ubican principalmente en China, Turquía, España y Corea del Sur.

### **Sociedad:**

La relación que tiene MANGO con la sociedad se basa principalmente en la responsabilidad y mutuo compromiso con diversos grupos sociales, como las ONGs (Organizaciones No Gubernamentales), los cuales actúan para la sociedad civil por medio de programas específicos para la mejora del ambiente social, actuando con el objetivo principal de mejorar ciertas condiciones humanas. Como parte de sus acciones sociales MANGO/MNG ha participado en proyectos y programas de diferentes fundaciones y organismos no lucrativos de forma económica, voluntariado, inserciones laborales y no económicas.

## Colaboraciones Económicas

- **Fundación Vicente Ferrer:** MANGO/MNG ha financiado la construcción de 50 viviendas y 1 escuela ya que esta fundación ayuda a transformar las zonas más pobres de la India.
- **Médicos Sin Fronteras:** MANGO/MNG es su socio estratégico de emergencias, donde los fondos son usados para equipos e instalaciones, para poder ayudar a víctimas de catástrofes y de discriminación de raza o religión
- **Active África:** MANGO/MNG ha financiado proyectos de apoyo nutricional en orfanatos y escuelas primarias, ya que es una fundación que colabora a mejorar la educación de los niños en Malawi y Kenya.
- **Homac Fundación:** MANGO/MNG ha financiado proyectos para la construcción de viviendas en Etiopía para que la fundación financie proyectos de cooperación para el desarrollo.
- **Fundación Privada G3T:** MANGO/MNG financia equipamiento médico sanitario, para apoyar el desarrollo a través de iniciativas en diversos sectores.
- **Fundación Humanitaria A.G.H:** MANGO/MNG ha comprado un tractor y financiado la construcción de escuelas en Sudán.
- **Fundación Casip Casajor:** Apoyo en atención integral otorgada a desfavorecidos, ancianos o grupos familiares en Francia.
- **Fundación Ared:** MANGO/MNG otorga becas de capacitación dirigidas a la confección textil, debido a que la fundación busca la inserción social y laboral de personas en exclusión.
- **Fundación Internacional Josep Carreras:** MANGO/MNG apoya a través del financiamiento del Registro Español de Donantes de Médula Ósea (REDMO) para el tratamiento de Leucemia.
- **Banc Dels Aliments De Barcelona:** MANGO/MNG ha comprado congeladores para sus centros de atención, para de esa forma luchar contra

el hambre donando alimentos que son consumibles pero no comercializables.

- **Fundación Lluita Contra La Sida:** MANGO/MNG apoya las investigaciones de la fundación, la cual ofrece asistencia a las personas infectadas de VIH.

### **Colaboraciones en Voluntariado**

- **Fundación Soñar Despierto:** MANGO/MNG participa en las jornadas de voluntariado como solidaridad hacia los niños.
- **Fundación EXIT:** Busca la inserción de jóvenes en riesgo de exclusión social a través de proyectos formativos y el Departamento de Recursos Humanos de MANGO/MNG ha orientado y formando a los jóvenes sobre el campo laboral.
- **Casal Dels Infants:** MANGO/MNH realiza visitas informativas a niños y jóvenes de barrios más necesitados transformando su entorno social.

### **Colaboración con Empresas de Inserción Laboral**

MANGO/MNG, contrata los servicios de los siguientes fundaciones:

- **Fundación Privada Gaspar de Portolá:** Atiende las necesidades de inserción laboral de personas con discapacidad intelectual.
- **Grupo Sifu:** Centro Espacial de Empleo proporcionando el servicio a las empresas.

### **Colaboraciones no Económicas**

- **Entregas de Ropa:** MANGO/MNG dona ropa a diferentes organizaciones nacionales e internacionales.
- **Otras Acciones con el Personal:** MANGO/MNG apoya diferentes eventos solidarios y se promocionan colaboraciones sociales con los trabajadores de la empresa.

## **Franquiciados:**

Son pieza fundamental para MANGO, ya que son alianzas que la empresa realiza, con el objetivo de desarrollar la actividad empresarial a la que se dedica MANGO durante un determinado tiempo y lugar, ya que el socio capitalista (Accionista), busca estar involucrado constantemente en la gestión de la empresa, asimismo de su amplia responsabilidad y poder.

## **Requisitos para Franquicias de MANGO:**

1. Inversión mínima de 500, 000 €
2. Metros requeridos por Tienda:
  - MANGO – 600  $m^2$
  - MANGO + MANGO KIDS – 800  $m^2$
  - MANGO + MANGO KIDS + MANGO MAN – 1,110  $m^2$
  - MANGO MAN – 300  $m^2$
  - VIOLETA BY MANGO - 300  $m^2$
3. Los interiores son diseño exclusivo de MANGO/MNG con costo de 700€ /  $m^2$  aproximadamente.
4. Condiciones Económicas:
  - Proporcionar el equipo de trabajo en las áreas de: merchandising, escaparatismo, informática, organización de almacén y formación del personal.
  - Supervisión continua de un Asesor
5. Sistema base (Venta o Devolución)
  - Forma en la cual el franquiciatario paga únicamente el porcentaje de la mercancía vendida, devolviendo el stock (artículos en existencia) sobrante al final de la temporada.
  - Sistema de comunicación: Las tiendas están conectadas con MANGO/MNG, las 24hrs., y de esa forma saber que productos están en existencia en cada una de las tiendas.

## **Palabras Finales**

A partir de esta investigación, se pudo observar que MANGO/MNG, es una tienda de ropa femenina de calidad media-alta y precios asequibles a mujeres jóvenes de entre 18 a 40 años, la cual ha buscado establecer sus estrategias de expansión internacional año con año, mismas que han quedado demostrados cualitativa y cuantitativamente, durante el desarrollo del presente trabajo de investigación además de que la empresa también se ha preocupado en abarcar todo tipo de segmentos de mercados como son el masculino, infantil, deportivo y ropa interior para dama, además de accesorios y mercado femenino con curvas cuyas tallas grandes (europeas).

En 1984 Isak Andic, fundador de MANGO/MNG, decide abrir su primer tienda en Barcelona, España., logrando fortalecer ese mercado y crear su principal mercado potencial con 416 tiendas, donde los consumidores de mango podrán encontrar todas sus líneas de producto.

Finalmente, se concluye que MANGO/MNG está buscando constantemente la actualización logrando posicionarse en nuevos segmentos de mercado y a su vez expandiéndose y estableciéndose en diferentes países cabe destacar que MANGO/MNG es una tienda de ropa la cual no solo vende prendas de vestir sino que además le imprime su propio diseño, lo fabrica, y confecciona, lo cual le permite estar a la vanguardia de la moda y de las necesidades de sus consumidores.

### **CAPÍTULO III: VIOLETA BY MANGO**

Violeta BY MANGO es una nueva línea de productos de MANGO, la cual fue lanzada al mercado en Enero del 2014 inicialmente en los siete principales mercados de MANGO, cuyo concepto fue ofrecer prendas, accesorios, zapatos y colecciones temporales, dirigidos al mercado joven femenino con curvas, abarcando las tallas Europeas que van de la 40 a la 52 con el siguiente mensaje: “Me queda bien y Me gusta”.

Cabe puntualizar que este Capítulo es de suma importancia para la presente Tesina, ya que principalmente se busca dar solución a la problemática planteada al inicio de la investigación, además de informar al lector sobre el nuevo segmento de mercado donde diversas tiendas de ropa como MANGO están incursionando para de esta forma llegar a nuevos segmentos de mercados, donde buscan adaptarse a las exigencias, demandas y necesidades de las consumidoras.

El presente capítulo está vinculado con el primero, en lo que se refiere al análisis de los cinco temas y teorías planteadas acerca de la reciente implementación de MANGO, los cuales son: a) dificultades empresariales para producir y comercializar bienes masivos, b) segmentación de mercado y posicionamiento, c) posicionamiento competitivo, d) líneas de productos, y f) mercado femenino.

Los objetivos que se alcanzaron son analizar los antecedentes de la línea Violeta BY MANGO, analizar sus principales objetivos, características y mercado meta, comparar y averiguar cómo se definieron sus precios, investigar las estrategias de valor propuestas para la línea de productos, analizar las estrategias de posicionamiento, estudiar las características de su promoción y observar la respuesta del público frente a la línea.

Los datos, estadísticas e información que se presentara a continuación, fueron extraídos de diversas fuentes primarias y secundarias como lo que son fichas



bibliográficas, hemerográficas y electrónicas, dentro de ellos se destacan las paginas principales de MANGO y Violeta BY MANGO, además de las redes sociales Facebook y Twitter, así como los blogs Change.org y Vístete que Vienen Curvas, finalmente las revistas electrónicas Expansión.com y Fashion Net Asia.com.

## **Descripción**

VIOLETA BY MANGO es una línea de moda de la boutique Española MANGO, la cual va dirigida al mercado femenino particularmente mujeres que tienen bien definidas sus curvas, por medio de colecciones, que se ofrecen desde las tallas europeas de la 40 a la 52, hasta las estadounidenses de la 10 a la 22, con el slogan “Me queda bien y Me gusta”.

Esta línea de productos es para aquellas clientas jóvenes interesadas en prendas femeninas cómodas y modernas, tal y como lo comenta la hija y sobrina de los fundadores de MANGO/MNG, Violeta Andic, “Una mujer con actitud joven, que le guste la moda, las tendencias... No queremos segmentar por edad. Hemos hecho un enfoque de oferta de producto muy amplia: desde la más tejanera y casual a otra más de fiesta para cubrir bodas.” (Riaño, 2014).

Riaño, P., (2014) menciona que la idea inicial de crear la nueva línea de productos “VIOLETA BY MANGO”, surgió en el 2013 durante un trayecto en Milán con un grupo de directivos de MANGO, donde Isak Andic (Presidente de MANGO), descubrió la oportunidad que MANGO tendría, que cubrir ese segmento de mercado, ampliando las tallas de las prendas ya que la mayoría de la competencia abarca únicamente hasta la talla 54 o 56, pero ninguna con el tipo de enfoque actual de la línea, por otro lado, considerando que en esa parte del mundo la mayoría de las boutiques tienen nombres de mujeres, decide otorgarle el nombre de su sobrina quien actualmente dirige la línea de productos “VIOLETA BY MANGO”.

Posteriormente durante todo el 2013 Violeta Andic Maytek e Isak Andic estuvieron trabajando, analizando y madurando el proyecto, después de valorar la rentabilidad

de esta línea de productos, fue aprobada en Abril del 2013, lanzada el 15 de Enero del 2014 en la tienda *online* y a partir del 17 de Enero de 2014 en las tiendas de los 7 mercados más importantes de MANGO.

En lo que se refiere a la actual imagen de VIOLETA BY MANGO, la modelo australiana Robyn Lawley, con una estatura de 1.88 cm, medidas de 99-78-106, tiene una talla europea 44 y un peso de 81 kilos, se convirtió en la imagen de la marca, ya que es considerada dentro del mercado de la moda como una modelo de talla grande, debido a que es considerada “imperfecta” por sobrepasar las medidas promedio (90-60-90).

### **Características**

La línea Violeta se encuentra bajo el slogan “It suits me and I like it”. Mango tiene en mente agregar nuevos productos a la colección cada mes, incluyendo a este guardarropa esencial prendas elegantes “Chic” como chamarras, piezas de mezclilla y vestidos los cuales son creados astutamente para ser combinados en estilos interesantes, femeninos, cómodos, a la moda, y con profundo entusiasmo de brindar halagadoras opciones para las mujeres en todo tipo de tallas.

Lo que diferencia esta marca de la competencia, es la atención a los detalles técnicos, estampados y tallas, así como la selección de prendas, materiales y telas, ofreciendo alta calidad en las colecciones en cualquier momento del día, apuntando a lo moderno. La característica clave de esta línea de productos es la personalización de la colección en un mercado meta y el resultado de un trabajo meticuloso.

### **Mercado Meta**

A partir de Enero del 2014 MANGO propuso ofrecer su nueva línea de productos VIOLETA BY MANGO, “con la apertura de cuatro tiendas propias Violeta by Mango (Marbella, Barcelona, Sevilla y Santiago) y en Istiklal (Turquía) y Parma (Italia) en el

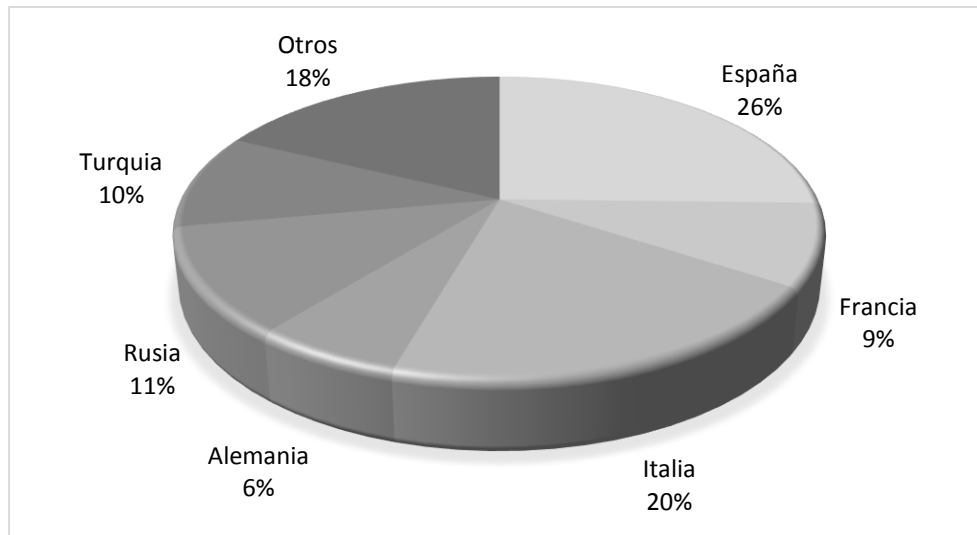
terreno internacional. Sus ventas continuarán de inmediato en los mercados más importantes de esta firma, tanto en línea como en tiendas de Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Turquía y Rusia, con 50 puntos de venta en los primeros seis meses.” (De Moda, 2014), a continuación se desglosan los 7 mercados más importantes de MANGO/MNG, que a su vez fueron los iniciales de VIOLETA BY MANGO:

1. **Francia:** Marsellesa, Paris, Roissy, Le Havre, Thiais, Tremblay y Ruan.
2. **Alemania:** Frankfurt, Múnich y Hannover, así como también en pequeños puntos de venta en Bremen, Stuttgart, Berlín y Singen.
3. **Italia:** Milán, Roma, Parma y Serio.
4. **Holanda:** Venestraat y Maastricht.
5. **España:** Girona, Antalia, Madrid, Sevilla, Marbella, Sevilla, Santiago, Bilbao, Málaga, Murcia, Alicante, Valencia, Barcelona, Zaragoza, Coruña y Escaldes.
6. **Turquía:** Estambul y Urfa.
7. **Rusia:** Moscú, St. Petersburgo, Krasnodar, Samara y Milioniki.

“El futuro de Violeta está en Europa, aunque no descartamos Estados Unidos. Ahora, nos centramos en Europa y, de manera prioritaria, en España y Turquía, que son los mercados importantes de Mango.” (Violeta Andic, 2014).

En la siguiente gráfica se observa la el porcentaje de mercado en el cual se ha establecido Violeta hasta el momento.

**Gráfica No. 6: Tiendas Violeta by MANGO en el mundo.**



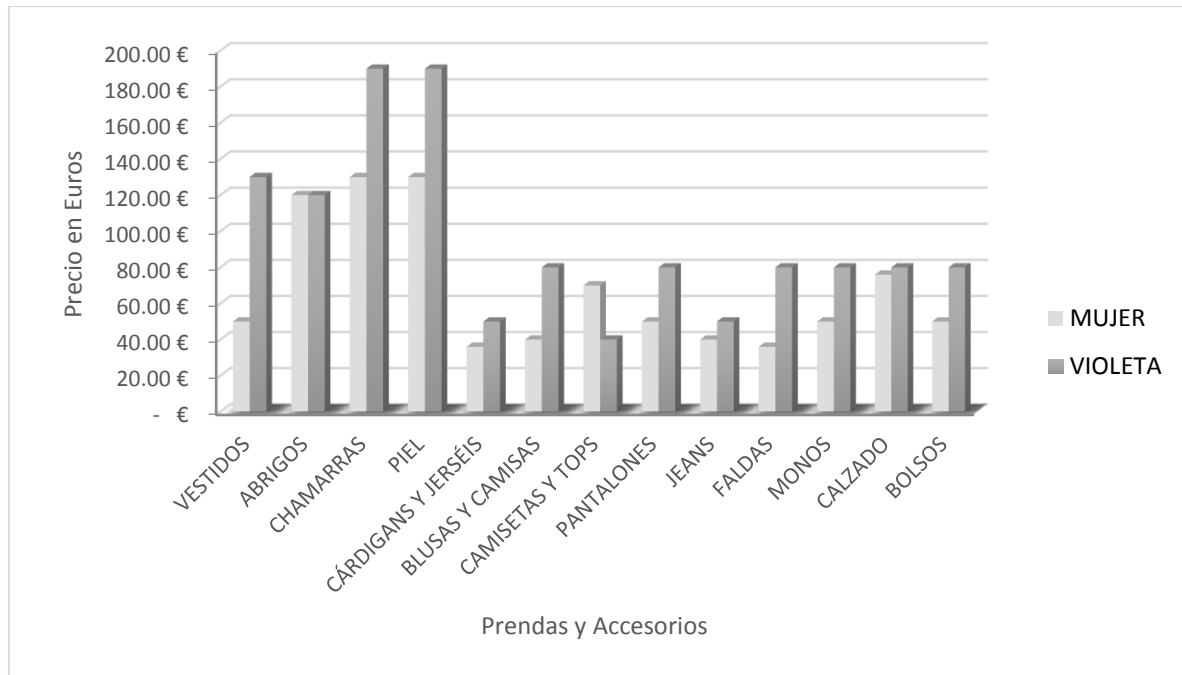
Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015).

Como se pudo observar en la gráfica anterior, mango se ha expandido a diversos mercados hasta el momento, entre los principales se encuentran España, Italia, Turquía, Rusia, Francia y Alemania, sin embargo dentro del rubro de otros se ubican países como Andorra, Arabia Saudita, Aruba, Bélgica, Kazajistán, Malasia, Países Bajos, Perú, Portugal, Reino Unido y Republica Dominicana.

## **Precios**

Dentro de cada línea de productos que MANGO maneja, se pueden encontrar diversas colecciones. En la siguiente grafica se muestra una comparación de los precios más altos entre las líneas de producto “Mujer” y “Violeta by MANGO”, ambas en sus colecciones “Primavera 2015”.

**Gráfica No. 7: Comparación de precios “MANGO” vs “VIOLETA”.**



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015) <sup>3</sup> y Violeta BY MANGO (2015)<sup>4</sup> y detallados en el pie de página.

Como se pudo observar en la tabla anterior los precios de Violeta by Mango son hasta 75.01% mayores en comparación con los de MANGO/MNG, además de que los productos y accesorios entre cada línea no son los mismos a pesar de que la comparación se realiza con base en la misma colección “Primavera 2015”.

Cabe hacer mención que las promociones (descuentos) manejadas por VIOLETA BY MANGO, son rebajas del 50%, 60% y 70% en colecciones de temporadas anteriores, dentro de la línea de productos Violeta, existen tres colecciones, por lo que, dependiendo de la colección o temporada, es la oferta de productos y accesorios que se realizan (ver tabla del Anexo No. 1).

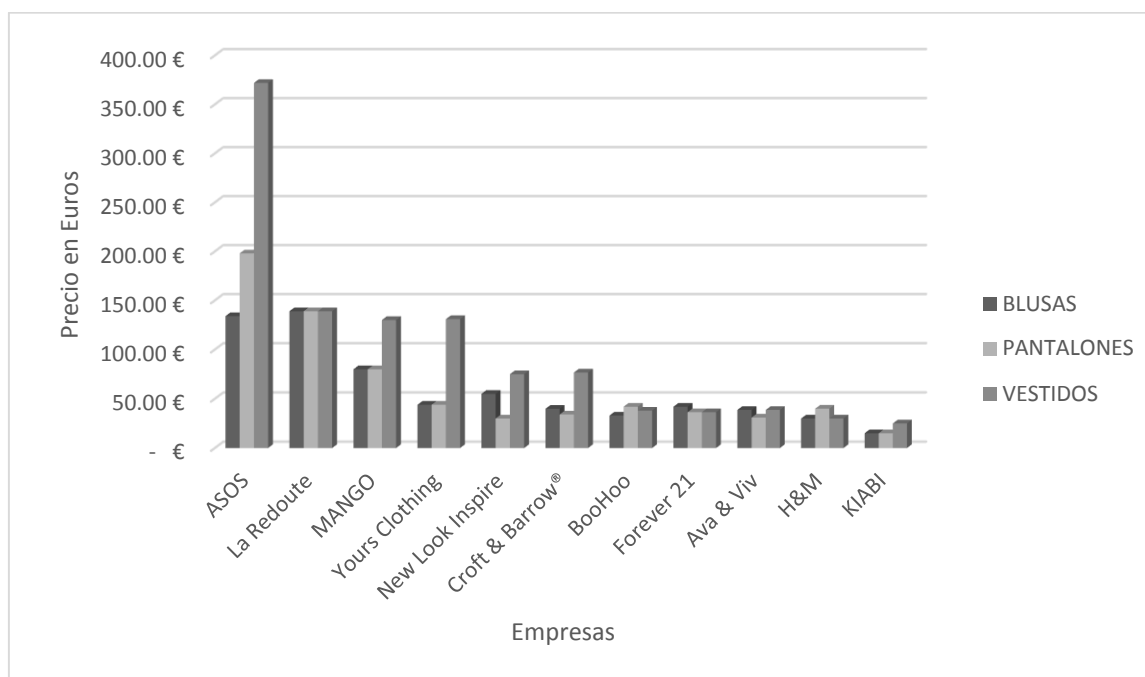
<sup>3</sup> <http://shop.mango.com/ES/mujer/destacados/premium-primavera-2015>, fuente consultada el 05 de Marzo de 2015.

<sup>4</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/prendas>, fuente consultada el 05 de Marzo de 2015.

## Precios de la Competencia.

A continuación se muestra una comparación entre los precios de la línea de MANGO y competencia, tomando en cuenta un tipo de cambio de dólares a euros equivalente al 1.106900 (International Monetary Fund, 2015) del 05 de Marzo del 2015.

**Gráfica No. 8: Comparación de precios de la competencia de MANGO usando tres prendas básicas (Blusas, Pantalones y Vestidos).**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en Violeta by MANGO (2015)<sup>5</sup>, Ava&Viv (2015), MAGGY LONDON (2015)<sup>6 7</sup>, Croft & Barrow® (2015), ASOS (2015), La Redoute (2015)<sup>8910</sup>, Forever

<sup>5</sup> [http://shop.mango.com/catalog.faces?state=violeta\\_001\\_ES](http://shop.mango.com/catalog.faces?state=violeta_001_ES), fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>6</sup> <http://www.maggylondon.com/london-times/london-times-curve/icat/ltplussizes>, fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>7</sup> [http://www.maggylondon.com/london-times/london-times-curve/icat/ltplussizes?sort=price&order=desc&categories=ltplussizes&perpage=16&q=\\*](http://www.maggylondon.com/london-times/london-times-curve/icat/ltplussizes?sort=price&order=desc&categories=ltplussizes&perpage=16&q=*), fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>8</sup> <http://www.laredoute.es/tallas-grandes-vestidos/cat-613.aspx>, fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>9</sup> <http://www.laredoute.es/tallas-grandes-blusas-y-tunicas/cat-578.aspx>, fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>10</sup> <http://www.laredoute.es/tallas-grandes-pantalones/cat-560.aspx>, fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

21 (2015), H&M (2015) y KIABI (2015)<sup>11 12 13</sup>, New Look inspire<sup>14 15 16</sup>, BooHoo<sup>17 18 19</sup> Yours Clothing<sup>20 21 22</sup> y detallados en el pie de página.

Como se pudo observar en la tabla anterior los precios en promedio son menores a 50 €, y no existe un parámetro definido para tallas, por lo que cada empresa maneja sus propios rangos de tallas, todas estas empresas representan una competencia perfecta ya que ofrecen el mismo tipo de servicio, además de que sus modelos y sus prendas son más amplias a comparación con las de Violeta.

La comparación realizada en la gráfica anterior sirve para saber que empresas representarían una competencia para MANGO/MNG, y a su vez analizar en qué posición podría ubicarse con respecto a las demás en cuestión de precios, ya que esas empresas buscan centrarse en el mercado de tallas grandes, ampliando las medidas establecidas para cada talla.

---

<sup>11</sup> [http://www.kiabi.es/nueva-coleccion-mujer-vestidos\\_257559F2?tri=-p](http://www.kiabi.es/nueva-coleccion-mujer-vestidos_257559F2?tri=-p), fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>12</sup> [http://www.kiabi.es/nueva-coleccion-mujer-tops-blusas\\_257559F187?tri=-p](http://www.kiabi.es/nueva-coleccion-mujer-tops-blusas_257559F187?tri=-p), fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>13</sup> [http://www.kiabi.es/nueva-coleccion-mujer-pantalones\\_257559F63?R=7&tri=-p](http://www.kiabi.es/nueva-coleccion-mujer-pantalones_257559F63?R=7&tri=-p), fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>14</sup> [http://www.newlook.com/eu/shop/inspire-plus-sizes/view-all-inspire/blouses-shirts/\\_/N-91mZcok?Nrpp=24&Ns=sort.price.eu%7C1#results](http://www.newlook.com/eu/shop/inspire-plus-sizes/view-all-inspire/blouses-shirts/_/N-91mZcok?Nrpp=24&Ns=sort.price.eu%7C1#results), fuente consultada el 13 de Marzo de 2015.

<sup>15</sup> [http://www.newlook.com/eu/shop/inspire-plus-sizes/view-all-inspire/bodycon-dresses/\\_/N-91mZ1z141vm?Nrpp=24&Ns=sort.price.eu%7C1#results](http://www.newlook.com/eu/shop/inspire-plus-sizes/view-all-inspire/bodycon-dresses/_/N-91mZ1z141vm?Nrpp=24&Ns=sort.price.eu%7C1#results), fuente consultada el 13 de Marzo de 2015.

<sup>16</sup> [http://www.newlook.com/eu/shop/inspire-plus-sizes/jeans/\\_/N-917?Ns=sort.price.eu|1&intcam=INT-2013-14-WK50-BAN-ZBck-00129&lmax=30&Nf=sort.price.eu|BTWN+24+30#results](http://www.newlook.com/eu/shop/inspire-plus-sizes/jeans/_/N-917?Ns=sort.price.eu|1&intcam=INT-2013-14-WK50-BAN-ZBck-00129&lmax=30&Nf=sort.price.eu|BTWN+24+30#results), fuente consultada el 13 de Marzo de 2015.

<sup>17</sup> [http://es.boohoo.com/ropa/boohoo-plus/boohoo-plus-vestidos#esp\\_sort=prices&esp\\_order=desc](http://es.boohoo.com/ropa/boohoo-plus/boohoo-plus-vestidos#esp_sort=prices&esp_order=desc), fuente consultada el 13 de Marzo de 2015.

<sup>18</sup> [http://es.boohoo.com/ropa/boohoo-plus/boohoo-plus-pantalones#esp\\_sort=prices&esp\\_order=desc](http://es.boohoo.com/ropa/boohoo-plus/boohoo-plus-pantalones#esp_sort=prices&esp_order=desc), fuente consultada Consultado el 14 de Marzo de 2015.

<sup>19</sup> [http://es.boohoo.com/ropa/boohoo-plus/boohoo-plus-tops#esp\\_sort=prices&esp\\_order=desc](http://es.boohoo.com/ropa/boohoo-plus/boohoo-plus-tops#esp_sort=prices&esp_order=desc), fuente consultada el 14 de Marzo de 2015.

<sup>20</sup> [http://www.yoursclothing.com/C/All\\_Shirts\\_Blouses-\(15\).aspx#!/filter=true&categoryid=15&sortby=pricehightolow](http://www.yoursclothing.com/C/All_Shirts_Blouses-(15).aspx#!/filter=true&categoryid=15&sortby=pricehightolow), fuente consultada el 14 de Marzo de 2015.

<sup>21</sup> [http://www.yoursclothing.com/C/All\\_Dresses-\(18\).aspx#!/filter=true&categoryid=18&sortby=pricehightolow](http://www.yoursclothing.com/C/All_Dresses-(18).aspx#!/filter=true&categoryid=18&sortby=pricehightolow), fuente consultada el 14 de Marzo de 2015.

<sup>22</sup> [http://www.yoursclothing.com/C/AllJeans-\(14\).aspx#!/filter=true&categoryid=14&sortby=pricehightolow](http://www.yoursclothing.com/C/AllJeans-(14).aspx#!/filter=true&categoryid=14&sortby=pricehightolow), fuente consultada el 14 de Marzo de 2015.

## Objetivos de Lanzamiento

Algunos de los objetivos que MANGO persigue con su nueva línea de productos VIOLETA BY MANGO son principalmente los siguientes:

- **Ofrecer una extensión de tallas de la 40 a la 52.** Debido a que anteriormente ninguna empresa lo había realizado, se llevaron a cabo las siguientes acciones: 1) extender las tallas, 2) adaptar las prendas dependiendo del contorno de su sisa (corte curvo que se realiza en las prendas de vestir) y 3) utilizar tejidos más elásticos y delicados como la seda, en tonos suaves.
- **No cambiar el precio.** A pesar de que al ofertar tallas grandes implica el uso de mayor tela, el rango de precios sería similar al de la línea inicial de MANGO, debido a que se trabaja con los mismos proveedores.
- **Seguirse posicionando.** Terminar el 2014 con 100 tiendas pertenecientes a esta nueva línea en locales de alrededor de 350/400 m<sup>2</sup>.
- **Abrir 60 tiendas por año.** Como parte de sus planes de expansión MANGO pretende iniciar con un capital de 20 millones de Euros y de acuerdo con el mercado, se estima que los ingresos de este último proyecto serán aproximadamente de 50 millones de Euros.
- **Resolver la controversia suscitada en torno al lanzamiento de la marca Violeta.** Debido a que desde el nacimiento de esta línea, los consumidores y medios de comunicación han inferido erróneamente que esta marca va dirigida a tallas grandes “Plus-size”, y no la ven como una marca con diferente patrón de producción, que apunta al mercado femenino con curvas.
- **Ofrecer una colección de alta calidad para cualquier momento del día.** Dirigido a una mujer moderna y exigente que quiere sentirse atractiva, sexy



y estar a la moda, orientándose a un segmento de mercado joven en tallas de la 40 a la 52 con prendas diseñadas para estar cómoda, femenina y moderna.

- **Adaptar las prendas a las siluetas de las consumidoras de VIOLETA BY MANGO**, ya que MANGO/MNG considera que al ser un nuevo segmento de mercado donde se ofrecen productos para mujeres con curvas, por ende sus colecciones deben de ser adaptadas a sus necesidades.

### **Segmento del mercado al que va dirigida**

A lo largo del tiempo MANGO/MNG, ha buscado expandirse a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales, por medio de la diversificación de sus productos, estableciendo líneas de productos cuyo fin principal es posicionarse en nuevos mercados y a su vez cubrir las necesidades de sus consumidores.

MANGO/MNG observo que en su mayoría, las tiendas de ropa femenina cuentan con tallas o medidas estándar previamente establecidas donde las mujeres generalmente se, tienen que adaptarse al producto o colecciones de acuerdo a sus necesidades y gustos.

Es por esa razón que mango decidió crear una línea de Productos llamada “VIOLETA BY MANGO” en la cual MANGO/MNG pudiera, dirigirse a aquellas mujeres con curvas que no cuentan con prendas y accesorios adaptados específicamente a sus siluetas y sus necesidades diarias.

VIOLETA BY MANGO es una línea de productos, que busca incursionar en un nuevo mercado donde la competencia es escasa y cuyas características específicas, se dirigen específicamente al perfil del siguiente segmento de mercado:

- **Género:** Femenino
- **Características físicas:** Con curvas.

- **Edad Promedio:** Entre 18 y 40 años de edad.
- **Tallaje Europeo:** De la 40 a la 52.
- **Habitantes de:** Dentro de Violeta BY MANGO (2015), se observó que los países en los que se ofrece la línea de productos son: Francia, Alemania, Italia, Holanda, España, Turquía y Rusia.

Los 7 países antes mencionados, son los principales mercados de MANGO/MNG, donde se encuentran establecidas las tiendas de la línea de productos VIOLETA BY MANGO debido a que son los mercados con mayor número de tiendas.

Ross (2011) menciona que una mujer con curvas no es necesariamente una mujer de talla grande. “Las curvas tiene que ver con la proporción, no el tamaño”. La designación de curvas tiene que ver con la medida de la complexión entre el tamaño de la cintura y las caderas. Una Mujer con curvas es aquella cuya diferencia de cintura-cadera es de 1.91 centímetros. Si una mujer tiene un tamaño de la cintura de 68 centímetros o menos y una cadera de 91 centímetros, ella es considerada como una “Mujer con Curvas”.

### **Cadena de valor aplicada a la línea**

Los siguientes elementos pertenecen a la cadena de valor de VIOLETA BY MANGO, y a continuación se describirán las actividades principales que contribuyen a la línea de productos, por medio del análisis de sus diseños, producción y atención al cliente.

### **Diseños y Producción**

En lo que se refiere a las estrategias de Valor (propuesta de valor) que ofrece Violeta BY MANGO para sus consumidoras son las siguientes:

- Personalización de la Colección:

Crear una línea de Productos que abarque desde las tallas 40 a la 52 hasta las S (40-42), M (44), L (46), XL (48) y XXL (50-52).

En la siguiente tabla se muestra un cuadro comparativo entre la línea de productos para mujeres de MANGO y la línea Violeta by Mango.

**Tabla No. 8: Cuadro comparativo de Tallas “MUJER” vs. “VIOLETA”.**

TALLAS “MANGO”				TALLAS “VIOLETA”			
EUR	PECHO	CINTURA	CADERA	EUR	PECHO	CINTURA	CADERA
S	86	66	94	S	100	82	106
M	92	72	100	M	106	88	112
L	98	78	106	L	112	94	118
XL	104	85	112	XL	118	100	124
XXL	108	90	116	XXL	122	104	128

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (Sin Año).

Como se pudo observar en el cuadro comparativo anterior, las líneas de productos “Mango” y “Violeta” cuentan con el tallaje S, M, L, XL y XXL sin embargo las medidas de pecho, cintura y cadera son diferentes.

**Tabla No. 9: Tabla de Equivalencias de tallas “MANGO” vs. “VIOLETA”.**

Tabla de Equivalencias “MANGO”			Tabla de Equivalencias “VIOLETA”		
EUR	US	MEX	EUR	US	MEX
S	XS-4	CH	S	XS	CH
M	S-6	M	M	S	M
L	M-8	G	L	M	G
XL	L-10	EG	XL	L	EG

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (Sin Año).

Como se pudo observar las tallas europeas son diferentes en las líneas “Mango” y “Violeta” a pesar ser un nuevo segmento de mercado, así mismo, en lo que se refiere a las tallas que abarcan de la 40 a la 52, también manejan la misma equivalencia de tallas tanto para el mercado Estadounidense como para el Mexicano.

Debido a que dentro de los objetivos de VIOLETA BY MANGO es crear productos que se adapten a las siluetas de sus consumidoras a continuación se presentarán las siguientes imágenes, las cuales buscan comparar la complejión que deben tener las modelos a fin de promocionar las líneas “MANGO” y “VIOLETA”.

**Imagen No. 3: MANGO**



**Imagen No. 4: VIOLETA BY MANGO**



Fuente: Violeta BY MANGO (2015) <sup>23</sup> <sup>24</sup> y detallados en el pie de página.

---

<sup>23</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/catalogos/primavera-2015>, fuente consultada el 09 de Marzo de 2015.

<sup>24</sup> <http://shop.mango.com/ES/mujer/catalogos/primavera-2015#3>, fuente consultada el 09 de Marzo de 2015.

La imagen no. 1 muestra el concepto de MANGO/MNG y en la imagen no. 2 se muestra el concepto real de la línea VIOLETA BY MANGO para el nuevo segmento de MANGO/MNG llamado mujeres con curvas, donde se pretende mostrar las diferencias de tallas entre cada una, escotes, diseños y composición de las prendas, ya que a pesar de que ambas se dirigen al mercado femenino MANGO/MNG busca adaptar las prendas a sus respectivas necesidades y perfil.

Se realizó una comparación de la composición y diseños de las colecciones entre MANGO/MNG y VIOLETA BY MANGO y se podrá observar que a pesar de que MANGO/MNG se está dirigiendo al mercado femenino y al mercado femenino con curvas, las características de las prendas, composición, diseño, estampados, etc., no es el mismo ya que se encuentra adaptado a cada consumidor de MANGO/MNG (Ver tabla del Anexo No.2).

Las colecciones que ofrece VIOLETA BY MANGO corresponden a “Looks románticos con colores suaves, tejidos delicados como el *plumeti* o la seda se plasman en prendas elegantes como kimonos fluidos en las propuestas de vera. En contraste con el toque más delicado, la colección abarca diseños arriesgados de *color blocking* (negro y rojo), *animal print* y siluetas más rígidas, estrechas y *sexys*. Los modelos primaverales, en una variada paleta de azules, las prendas en tonos naturales y los looks con motivos florales destacan entre los más de 400 diseños creados para esta temporada.” (VOGUE, Sin Año).

### **Atención al Cliente**

Ya que MANGO/MNG ha brindado especial atención a sus consumidores, decidió diseñar y proporcionar servicios que contribuyen a una mejor atención a sus clientes, mismos que son implementados en todas las líneas de producto de MANGO/MNG (MANGO TOUCH, MANGO MAN, MANGO KIDS, MANGO SPORT & INTIMATES y VIOLETA BY MANGO).

## Compras en línea

Debido a los avances tecnológicos y a las necesidades constantes de las consumidoras MANGO/MNG, decidió implementar 2 formas diferentes de compras además de comprar en cualquiera de las tienda de MANGO/MNG “sin exceder los 1,500€ o los 40 artículos permitidos” (MANGO, 2015), <sup>25</sup> como son:

1. Comprar a través de una APP: Al descargar la App “MANGO”, las consumidoras podrán tener acceso a publicidad, promociones, descuentos y generar compras de sus artículos a través de cualquier dispositivo móvil, como si fuera la página oficial de internet de MANGO.
2. Comprar vía telefónica: “Las consumidoras podrán realizar sus compras dentro del horario de Lunes a Viernes de 9:00 a 21:00 hrs. y Sábados de 9:00 a 18:00 hrs.” (MANGO, 2015).<sup>26</sup>

## Envíos

Debido a la implementación de las 2 compras anteriores mango decidió establecer un método de envío, para de esta forma mejorar su servicio, a continuación se presentara una tabla explicando el tipo de envío, el costo que le correspondería, así como el plazo de entrega dependiendo del envío.

**Tabla No. 10: Tabla métodos y coste de envío.**

<b>TIPO DE ENVÍO</b>	<b>COSTE DEL ENVÍO</b>	<b>PLAZO DE ENTREGA</b>
A tienda	Gratuito	2 a 5 días laborables
Estándar	2,95€ (Gratuito en pedidos superiores a 30€)	2 a 4 días laborables

<sup>25</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/help/3713.html>, fuente consultada el 06 de Mayo de 2015.

<sup>26</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/help/2876.html>, fuente consultada el 06 de Mayo de 2015.

<b>TIPO DE ENVÍO</b>	<b>COSTE DEL ENVÍO</b>	<b>PLAZO DE ENTREGA</b>
Express	5,95€	En 48 horas
Urgente	7,95€	En 24 horas

Fuente: MANGO (2015) <sup>27</sup> y detallados en el pie de página.

Como se pudo observar en la tabla anterior, MANGO/MNG maneja diversos tipos de envío los cuales brindan una mejor atención a sus consumidores, además dentro de su portal de internet, adiciono la opción de “Localiza una Prenda” y “Seguimiento de tu Pedido”, donde las consumidoras, podrán saber cuánto tarda en llegar su prenda o accesorio.

### **Tarjeta MANGO**

MANGO (2015) menciona que la tarjeta MANGO otorga descuentos, invitación a desfiles, presentaciones de las nuevas colecciones y eventos especiales, 3 meses sin intereses en compras iguales o superiores a 54€, pagos aplazados de 4 a 24 meses en compras iguales o superiores a 72€, pago al mes siguiente y pago inmediato (hasta 2 días hábiles), la cual puede ser adquirida por las consumidoras en cualquier tienda de MANGO/MNG.<sup>28</sup>

La “Tarjeta MANGO” otorga descuentos especiales y exclusivos a sus consumidores, con diversas empresas con las que tiene convenio MANGO/MNG, como son: hoteles, gimnasios, balnearios, estéticas, revistas, hospitales de odontología y oculistas, (ver tabla del Anexo No.3).

### **Características de su Promoción**

Dentro de la página oficial de VIOLETA BY MANGO (<http://shop.mango.com/ES/violeta>), se pueden apreciar los catálogos de productos

<sup>27</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/help/2870.html>, fuente consultada el 06 de Mayo de 2015.

<sup>28</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/help/2894.html>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.

existentes o a la moda y promociones vigentes para sus consumidoras que optan por comprar sus productos vía internet:

#### Imagen No. 4: Promoción de VIOLETA BY MANGO.

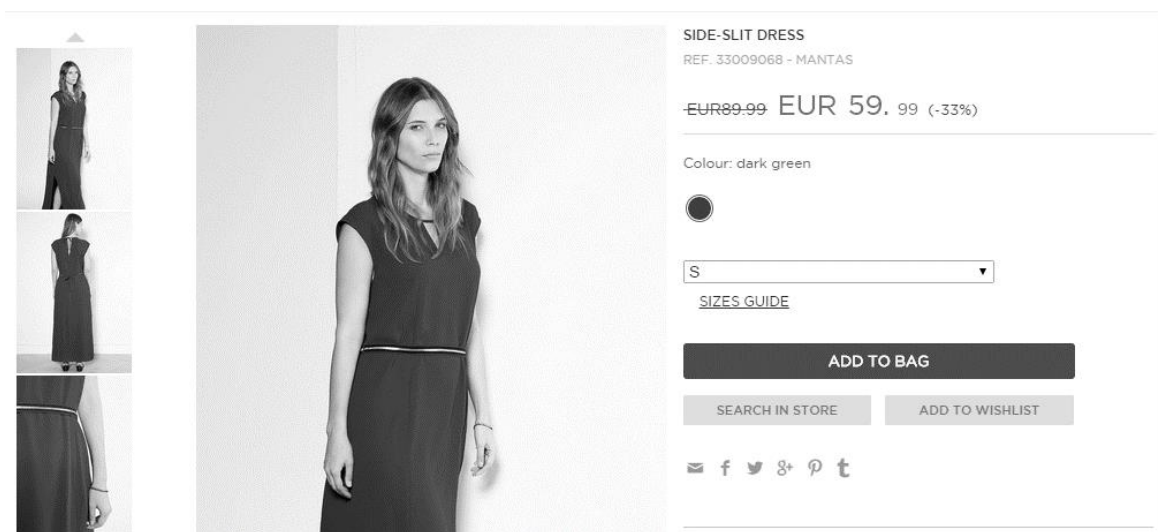


Fuente: Violeta BY MANGO (2015).

No obstante para aquellas consumidoras interesadas en aprovechar las constantes promociones de Violeta by MANGO, la línea de productos maneja las siguientes promociones dentro de su página oficial:

- **Descuentos Directos:** MANGO, reduce sus precios directamente en las prendas, generalmente al final de sus temporadas o colecciones, el porcentaje de descuento dependerá de la prenda o accesorio y de la temporada.

#### Imagen No. 5: Descuentos Directos.

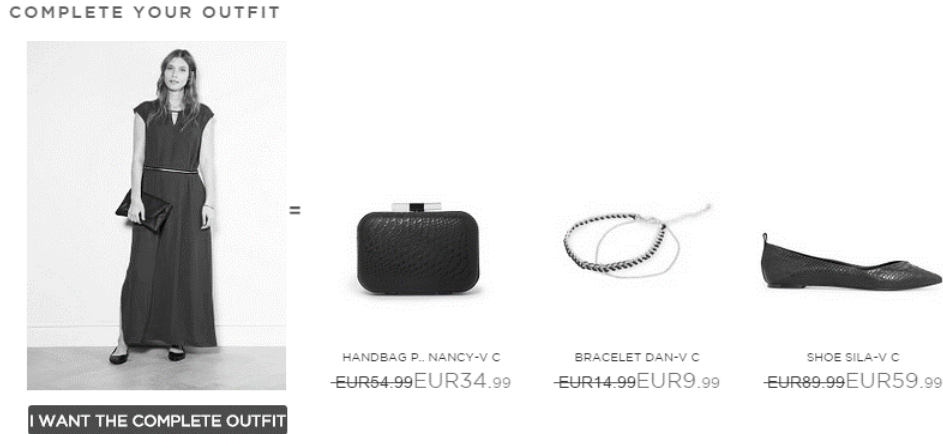


Fuente: Violeta BY MANGO (2015).



- **Rebajas en Productos Complementarios:** Al momento de que las consumidoras realizan la compra de una prenda en línea, MANGO les ofrece rebajas en productos complementarios.

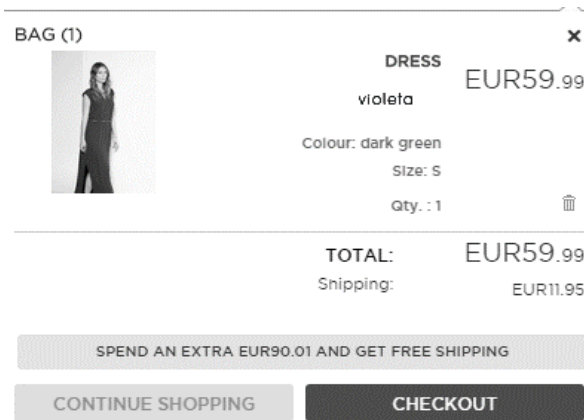
### Imagen No. 6: Rebajas en Productos Complementarios.



Fuente: Violeta BY MANGO (2015).

- **Descuento en Gastos de Envío:** Violeta BY MANGO (2015) ofrece la opción a sus clientas de incluir únicamente €90.01 centavos de Euro al momento de su compra, a fin de que eviten el pago de €11.95 correspondientes a los gastos de envío.

### Imagen No. 7: Descuentos en Gastos de Envío.



Taxes Included for Cyprus

Fuente: Violeta BY MANGO (2015).

- **Envío Gratis:** Violeta BY MANGO (2015) menciona cuando la compra es igual o superior a €150, VIOLETA BY MANGO realiza los envíos gratis.
- **Cupón de Regalo “Gift Voucher”:** MANGO (2015) menciona que la forma de pre-pago que se obsequia a otra persona, a través de un cupón (con vigencia de un año) que va desde €25 hasta €250, el cual es entregado al destinatario vía correo electrónico, a fin de que elija vía internet el/los artículo(s) de su agrado en la página oficial de la línea Violeta, mismos que serán entregados hasta las puertas de su hogar.

### **Características de la Campaña Publicitaria**

MANGO se ha dado a conocer a través del internet, por medio de las redes sociales, Apps, su página oficial (Mango.com), donde VIOLETA BY MANGO muestra a sus consumidoras o posibles consumidoras el segmento de mercado al cual se está dirigiendo así como sus tendencias y nuevas prendas y accesorios.

### **Portal Oficial de MANGO/MNG**

Dentro del portal oficial de VIOLETA BY MANGO, constantemente MANGO/MNG, pública sus productos nuevos, colecciones de piel, punto de primavera y bolsos, con el objetivo de promocionarse y dar a conocer a sus consumidoras las tendencias al momento, a su vez, Violeta, busca promocionar sus productos y accesorios, por medio de catálogos, loobooks “libro de estilos” y magazine “revista” los cuales se pueden encontrar en la página oficial de MANGO/MNG, cuyo objetivo es promocionar sus productos, para conocer la finalidad y diferencias entre cada una de ellas, a continuación se presentara un cuadro comparativo.

**Tabla No. 11: Cuadro Comparativo de Catalogo, Lookbook “Libro de Estilos” y Magazine “Revista”.**

<b>DATOS OBTENIDOS</b>	<b>CATALOGO</b>	<b>LOOKBOOK “Libro de Estilos”</b>	<b>MAGAZINE “Revista”</b>
Productos Actuales	X	X	X
Futuros Productos	X		
Precios de los Artículos	X	X	X
Disponibilidad de Colores	X	X	X
Disponibilidad de Tiendas	X	X	X
Compras en Línea	X	X	X
Detalles de los Artículos (Descripción y Composición)	X	X	X
Complementos	X	X	X
Videos Promocionales	X		

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015)<sup>29 30 31 32 33</sup> y detallados en el pie de página.

Como se pudo observar en la tabla anterior, los catálogos, lookbooks “libro de estilos” y magazines “revistas”, tiene la misma función que es promocionar las colecciones de VIOLETA BY MANGO, sin embargo lo que las diferencia es que los catálogos están enfocados a promocionar los productos de temporada, los lookbooks se encargan de mostrar las prendas que componen la colección en momento (tendencias) y la Magazine (revista), busca promocionar las colecciones de VIOLETA BY MANGO a través de mostrar las prendas y accesorios en la vida diaria, es por ello que, actualmente se pueden encontrar los magazine de “Un día

<sup>29</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/catalogos>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.

<sup>30</sup> <http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/catalogos/banador-aplique-v/?id=43035609>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.

<sup>31</sup> [http://shop.mango.com/iframe.faces?state=violeta\\_001\\_ES](http://shop.mango.com/iframe.faces?state=violeta_001_ES), fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.

<sup>32</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/magazine/miami-sunshine#2>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.

<sup>33</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/magazine/un-dia-con-vicky>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015).

con Vicky” (donde la diseñadora Vicky modela las colecciones de Violeta en su vida diaria) y “Miami SunShine” (donde Danielle Redman fotografía y modelo, modela en un día cotidiano en la ciudad de Miami, Estados Unidos)<sup>34</sup>.

## Redes sociales

Las redes sociales han influido positivamente en la Promoción y Publicidad de la línea Violeta by Mango, ya que existe una interacción entre las consumidoras y la línea, tal es el caso de FACEBOOK (Violeta by MANGO) y TWITTER (@violetabymango), donde las consumidoras podrán twittear, comentar, compartir y seguir a la línea.

En la siguiente tabla se muestra un cuadro comparativo entre las dos principales redes sociales y la forma en la que promueven a MANGO y su nueva línea de productos Violeta by MANGO.

**Tabla No. 12: Cuadro Comparativo TWITTER vs FACEBOOK como medios publicitarios.**

DATOS OBTENIDOS	TWITTER	FACEBOOK
Información sobre las compras generadas	X	
Apertura de nuevas tiendas	X	
Productos Nuevos	X	X
Nuevas Tendencias	X	X
Pasarelas	X	X
Prendas del Día	X	X
Catálogos de las prendas	X	X
Productos próximos a entrar al mercado	X	
Comentarios por parte de las seguidoras de violeta hacia la línea de producto	X	X

<sup>34</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/magazine/miami-sunshine>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.

<b>DATOS OBTENIDOS</b>	<b>TWITTER</b>	<b>FACEBOOK</b>
Videos/Links de las campañas publicitarias	X	X
Publicación de labores altruistas <sup>35</sup>	X	
Nuevas colecciones	X	X

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Facebook (2015) y Twitter (2015).

Como se pudo observar en la tabla anterior, en Twitter, además de promocionar la línea Violeta, se da seguimiento a las necesidades e inquietudes de sus consumidoras potenciales o posibles, además de mantenerlas actualizadas e informadas de posibles expansiones, mientras que en las publicaciones de Facebook, las consumidoras muestran menos interés en comentar acerca de la línea Violeta by MANGO, sus nuevas colecciones, tendencias o de los lugares donde podrán adquirir esas prendas.

### **Otros Medios**

Gracias a los avances tecnológicos, MANGO/MNG, ha tomado ventaja de eso y ha buscado dar a conocer su nueva línea de productos Violeta by MANGO, por medio de la utilización de la App “MANGO” y del correo electrónico de sus consumidoras.

### **APP**

La aplicación disponible en equipos móviles llamada “MANGO”, funge como medio publicitario ya que permite a las consumidoras estar en constante actualización en los siguientes puntos:

- Novedades de las nuevas colecciones.
- Los catálogos y últimas tendencias.

---

<sup>35</sup> En la red social TWITTER, VIOLETA BY MANGO publicó la Creación de su Nuevo producto, que es la “Sudadera Solidaria” que creo la actual diseñadora de Violeta, Vicky Martin Berrocal con el objetivo de apoyar a la fundación Mensajeros de la Paz del Padre Ángel, la cual ayuda a los niños desfavorecidos.

- Descuentos y promociones.
- Precios e información relacionada con las colecciones.

### **Correo Electrónico**

Para que MANGO/MNG pueda dar a conocer sus colecciones, en su página de internet Mango.com, en la parte inferior tiene un apartado llamado “Newsletter”, donde los consumidores podrán escribir su correo electrónico, para de esa forma conocer sus nuevos productos, colecciones, complementos, futuras tendencias (prendas), así como y accesorios y colecciones especiales de bikinis, bañadores y complementos.

### **Respuestas del Público**

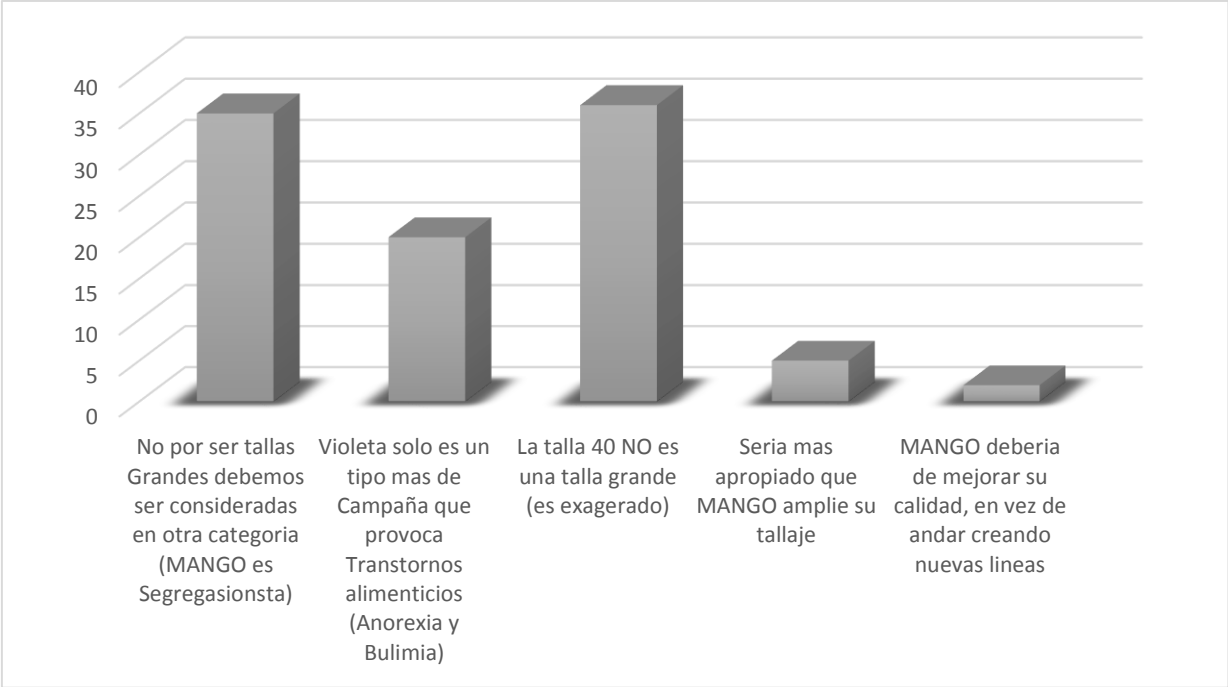
El Ministerio de Sanidad en España estableció que después de la talla 48 era considerada una talla grande, a partir de esta aseveración el 23 de enero del 2014, Arantxa Calvera residente en Barcelona, España, se dirigió a Xavier Carbonell (Director de Responsabilidad Social Corporativa de MANGO), dentro del portal Change.org, solicitándole la retirada inmediata de la línea Violeta por medio del siguiente comentario:

“Este tipo de campañas solo ayuda a que las jóvenes se sientan aún más condicionadas para ser delgadas. Miles de jóvenes se van a sentir atacadas e insultadas al ser consideradas tallas grandes. La imagen de chica y mujer que Mango debe proyectar debe ser sana y saludable. Por eso, EXIGIMOS la inmediata retirada de esta campaña, que MANGO asuma su error y establezca como prioridad de su responsabilidad social corporativa promover un modelo de estética sano y saludable para las chicas y mujeres que se visten en sus tiendas.” (Change.org, 2007).

Motivo por el cual, alrededor de 85,918 personas comenzaron a opinar negativamente sobre la línea violeta y firmar la petición en línea dentro del portal

Change.org, boicoteando a Violeta, cuyos resultados se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica No. 9: Comentarios Negativos por parte de las consumidoras hacia VIOLETA BY MANGO en CHANGE.ORG.**



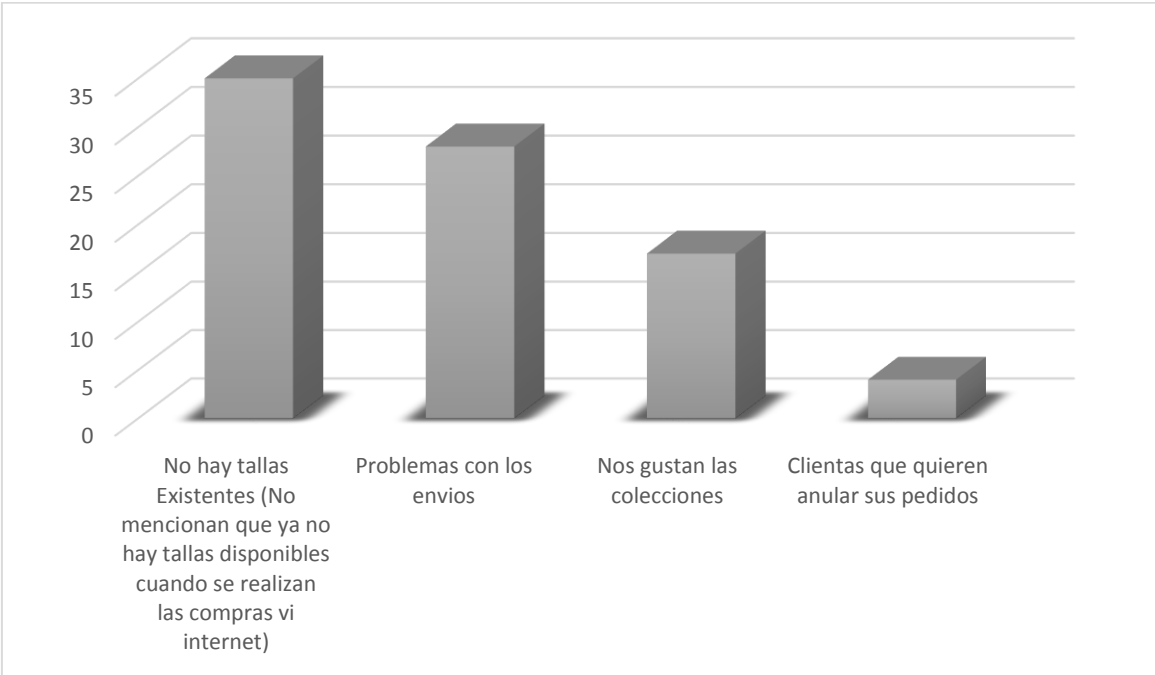
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Change.org (2014).

Como se pudo observar en la gráfica anterior, inicialmente la respuesta del público hacía la línea Violeta by MANGO fue desfavorable, debido a que la mayor parte del público está de acuerdo en que MANGO es segregacionista, que no por ser tallas grandes deberían de estar consideradas en otra categoría, así mismo, que la talla 48 no puede ser considerada como talla grande, ya que es una talla muy común en España.

La respuesta de MANGO ante esta queja generalizada fue que lo diferencia a la nueva línea Violeta, es la atención que se presta a los detalles técnicos, estampado y talla, además de la cuidadosa selección de los materiales o materias primas y su fabricación, las cuales han sido producidas para hacer sentir más cómodas, femeninas y modernas a las consumidoras.

La respuesta del público ha sido diferente en cada una de las redes sociales, revistas electrónicas, blogs, etc., en la siguiente gráfica se muestran los comentarios realizados por las actuales consumidoras de la línea Violeta by Mango en una de las más utilizadas redes sociales.

**Gráfica No. 10: Comentarios realizados por parte de las consumidoras de VIOLETA BY MANGO a través de Twitter.**



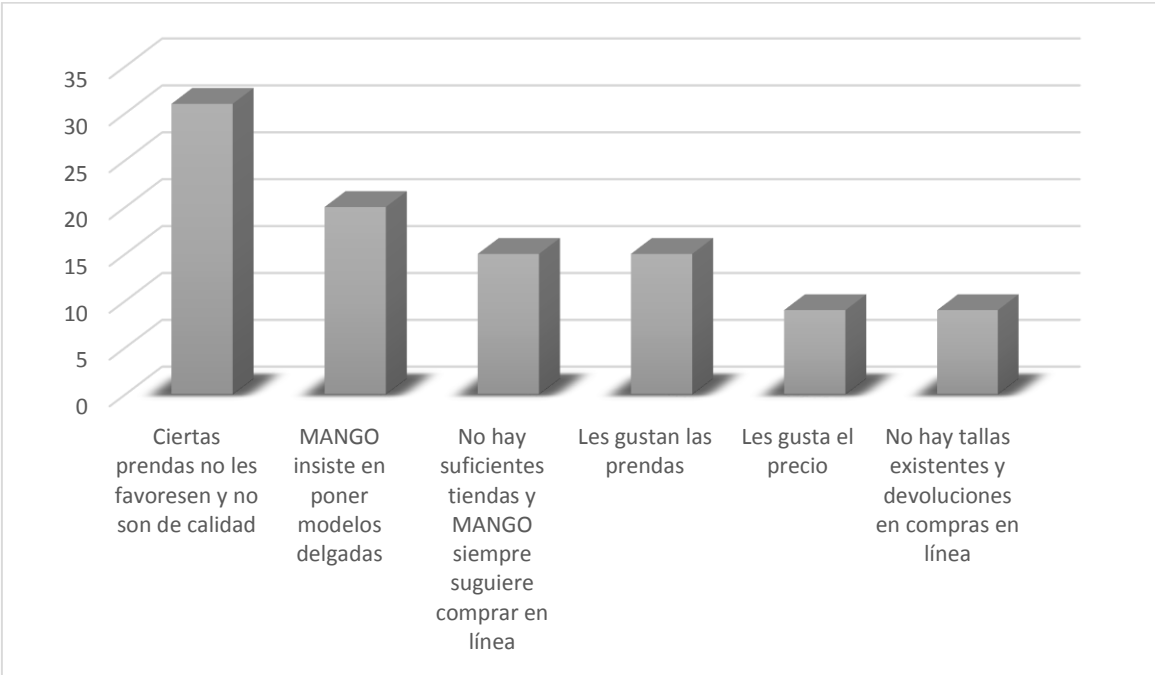
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Twitter (2015).

Tomando en cuenta la gráfica anterior, al 35% de las consumidoras les molesta que al momento de realizar la compra de algún artículo vía internet, el sistema les genera la compra sin corroborar que el artículo siga en existencia, además de que el 28% menciona tener problemas con sus envíos, debido a que MANGO no menciona que en las compras con promoción y rebajas mostradas en internet, así mismo, el 17% comentó que les gustaban las colecciones de Violeta by Mango y el 4% restante cancelan sus pedido por falta de productos en existencia o demora en las entregas.



Facebook (2015) menciona que a pesar de que alrededor de 23, 377 personas les gusta la página de Facebook de Violeta, al término del mes de Febrero de 2015 la línea Violeta by Mango, ha presentado algunos comentarios poco favorables por parte sus consumidoras, mismas que han sido públicas, y que se representan a continuación.

**Gráfica No. 11: Comentarios realizados por las consumidoras de VIOLETA BY MANGO a través de Facebook.**



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Facebook (2015).

A partir de la gráfica anterior, se concluye que su principal molestia es que ciertas prendas no les favorece por su tipo de corte y en ocasiones se deslavan, por lo que su calidad no es buena, no obstante el 15% comentó que les gustan las prendas y que las modelos no son precisamente de tallas grandes, además de que actualmente no existe un número considerable de tiendas “Violeta”, lo cual propicia que las consumidoras compren sus prendas en línea, finalmente el 9% comentó que les gustaban los precios y que estaban de acuerdo con los comentarios de Twitter, ya que no hay tallas existentes en tiendas ni en línea, así como tampoco hay devoluciones en las compras en línea.

## **Análisis de las fortalezas y debilidades de la campaña**

A continuación se presentaran las principales fortalezas y debilidades de la línea de productos VIOLETA BY MANGO.

### **Fortalezas**

#### **1. Nuevo en el segmento de mercado femenino con curvas**

Dentro del mercado femenino se puede encontrar una amplia diversificación, en la cual las empresas han decidido ser pioneras o incursionar en ellas, como en el caso de MANGO/MNG, quien decidió incursionar en el mercado femenino con Curvas.

Debido a que el mercado de la moda maneja un patrón estándar, donde las consumidoras se ven en la necesidad de adaptarse a los diseños y tendencias que no siempre les favorece, ya que la realidad de las actuales consumidoras no es precisamente la que maneja el mercado de la moda, impulso a MANGO/MNG a crear VIOLETA BY MANGO.

#### **2. Producción de Bienes Masivos**

MANGO/MNG ofrece colecciones adaptadas a las temporadas, tendencias y medidas corporales de sus consumidoras, ha logrado posicionarse en un nuevo segmento de mercado donde existe una demanda pero no una oferta representativa, lo cual ha sido una fortaleza para MANGO/MNG.

Sin embargo, debido a que MANGO/MNG se encuentra posicionado desde sus inicios en el mercado femenino, la línea Violeta ha implicado un trabajo doble para la empresa ya que se deben crear colecciones para ambas (MANGO/MNG y VIOLETA BY MANGO), donde se ven afectados los diseños y patrones productivos.

### **3. Establecimiento de MEGASTORES.**

MANGO/MNG comenzó a posicionarse dentro del mercado español por medio de “Tiendas Propias”, posteriormente para obtener una expansión internacional en aquellos mercados culturalmente diferentes, decidió establecer “Franquicias”.

MANGO/MNG, al observar la diversificación alcanzada dentro sus mercados, decidió convertir lo en una fortaleza o ventaja, por medio del establecimiento o ampliación de tiendas las cuales contarán con la mayoría o gran parte de sus líneas de productos mismas que se dieron a conocer con el nombre de “Megastores”.

### **4. Pocas tiendas de VIOLETA BY MANGO en mercados internacionales.**

Al establecer tiendas de VIOLETA BY MANGO, únicamente en los 7 principales mercados de MANGO/MNG, provocó que las consumidoras interesadas en adquirir prendas y accesorios fuera de estos países, optaran por adquirir sus productos vía internet

## **Debilidades**

### **1. Poca promoción de la campaña de VIOLETA BY MANGO.**

Al no haber promoción por parte de MANGO/MNG hacia su nueva línea de productos “VIOLETA BY MANGO”, ocasionó que otros medios de comunicación como las redes sociales, revistas y periódicos electrónicos, blogs, etc., brinden información errónea a las consumidoras de MANGO/MNG o público.

### **2. No aclarar a que segmento de mercado se dirige VIOLETA BY MANGO.**

Debido a la falta de aclaración de MANGO/MNG sobre el propósito y objetivo principal de su campaña, las consumidoras y público en general consideran que al

crear esta línea de productos MANGO/MNG está siendo segregacionista, ya que considera que una talla común como la 40 es grande y que los modelos son modelos tallas grandes.

### **3. Fallos en los envíos de las compras realizadas por internet.**

El hecho de que VIOLETA BY MANGO estableciera pocas tiendas, las consumidoras se han visto en la necesidad de adquirir sus prendas vía internet dentro del portal de MANGO/MNG, lo cual ha propiciado dificultades para ellas, debido a que la mayoría de los productos que compran no se encuentran en existencia, lo cual genera molestia y desconfianza en las consumidoras y por consecuencia la que podría servir como un medio para darse a conocer en esos mercados e impulsar el crecimiento, expansión de la línea y su imagen se ve afectada.

### **Palabras Finales**

Con el desarrollo de la presente investigación, se pudo observar que desde sus inicios, MANGO fue establecida como una tienda de ropa femenina, que se ha dedicado a crear líneas de productos en diversos segmentos de mercado, con la finalidad de estar siempre a la vanguardia de la moda, una vez que ha detectado las necesidades de sus consumidoras, lo cual dio origen a la más reciente línea de productos “Violeta BY MANGO”, cuya característica es ofrecer tallas de la 40 a la 52 (europeas).

A principios del 2014, Violeta entro a los siete principales mercados, con la finalidad de posicionarse, sin embargo, desde sus inicios Violeta no ha sido aceptada positivamente por sus consumidoras y público en general, ya que consideran que MANGO es segregacionista, además de que sus tallas no son muy amplias como en el caso de otras tiendas de ropa para dama de talla grande.

No obstante, al ofrecer la misma calidad, servicios, precios, promociones o descuentos que la línea inicial “MANGO” y cumplirlo parcialmente, ha propiciado inconformidad en las consumidoras que consideran que no cumplen con sus expectativas, lo cual ubica a Violeta en la tercera posición a nivel internacional debido a que el costo de sus diseños se eleva hasta un 75.01% por encima de la competencia.

Finalmente, se concluye que para las consumidoras no ha quedado claro a lo que se refiere Violeta Andic, Directora de Violeta, con respecto a las “Mujeres jóvenes con curvas”, debido a que la empresa no ha considerado que en cada región la complexión de la silueta femenina es diferente, propiciando reacciones negativas del público, quienes consideran que MANGO es segregacionista, fomenta enfermedades como la Anorexia y Bulimia, debido a que sus prendas no son lo suficientemente amplias como para ser llamadas de tallas grandes.

## CONCLUSIÓN

A continuación se presentaran los siete hallazgos realizados durante la presente Tesina, donde principalmente se desarrollaron los puntos vinculados con la hipótesis, así como los descubrimientos o aportaciones que enriquecieron el presente trabajo.

### **1. VIOLETA BY MANGO una estrategia de MANGO/MNG basada en la personalización.**

Para que MANGO/MNG pudiera posicionarse en un nuevo segmento de mercado como el “mercado femenino con curvas”, tuvo que crear la línea, con el objetivo principal de estar a la vanguardia y abarcar nuevos mercados, cabe hacer mención, que la característica clave de esta línea de productos es la “personalización de las colecciones y el resultado de un trabajo meticuloso”, que es la adaptación de prendas cómodas y modernas a las medidas de las mujeres con curvas definidas, así como la atención a los tipos de cortes, estampados, tallas, materiales y telas idóneos para ese tipo de mercado femenino.

Este argumento se sostiene a partir de la información recabada en las páginas 23, 24 y 25 del Capítulo 2, donde se demuestra gráficamente que MANGO/MNG, al día de hoy cuenta con 2,429 tiendas a nivel nacional e internacional, de las cuales el 80.03% representa a su mercado femenino y las páginas 48 y 49 del Capítulo 3, ya que se destaca el interés de MANGO/MNG en personalizar las colecciones de VIOLETA BY MANGO. Esto confirma la hipótesis planteada anteriormente en relación con que MANGO busca adentrarse a nuevos mercados por medio de la estrategia de creación de líneas de productos.

**2. A pesar de que mercadológicamente la línea VIOLETA BY MANGO no se pensó para que los consumidores la concibieran como una línea de productos de “tallas grandes”, los consumidores así la identifican.**

A finales del 2013, diversos medios de comunicación comenzaron a difundir, que a principios del 2014, MANGO/MNG consolidaría una nueva línea de productos llamada “VIOLETA BY MANGO” la cual se dirigiría a un nuevo segmento de “mercado femenino de tallas grandes” en lugar de “mercado femenino con curvas”, debido a esto el público en general empezó a expresar su opinión, un ejemplo de ello es el portal Change.org, donde las consumidoras afirmaban que MANGO/MNG era segregacionista debido a la creación de prendas especiales para mujeres que no cuentan con las medidas establecidas por las empresas dedicadas a este mercado.

Toda la información recabada se sostiene en las páginas 77 y 78 del Capítulo 3, donde gráficamente se exhiben los comentarios realizados y votados por el público en general, lo cual confirma la hipótesis planteada anteriormente, en relación con que VIOLETA BY MANGO, está mal interpretada por el público y no ha quedado claro el objetivo de la creación de esta línea de productos.

**3. Campaña publicitaria inapropiada de VIOLETA BY MANGO.**

A pesar de la polémica suscitada por el desconocimiento real del objetivo que persigue VIOLETA BY MANGO, MANGO/MNG únicamente ha publicitado esta línea de productos a través de su portal oficial, redes sociales como Facebook y Twitter, además de otros medios como la App “Mango” y los correos electrónicos de sus consumidoras.

Este argumento se sostiene a partir de la información recabada en las páginas 73, 74, 75, 76 y 77 del Capítulo 3, donde gráficamente y textualmente se describe la campaña publicitaria de VIOLETA BY MANGO, confirmando de esta manera la

hipótesis planteada anteriormente en relación a que VIOLETA BY MANGO, recibe una inapropiada campaña publicitaria ya que sus consumidoras y público en general no está entendiendo el propósito u objetivo de su línea de productos.

**4. Dos Factores externos como son las restricciones sociales y la competencia influyeron con el posicionamiento de VIOLETA BY MANGO en nuevos mercados.**

A lo largo de la investigación se observó que existen factores externos que influyen en el posicionamiento de VIOLETA BY MANGO hacia nuevos mercados, como son las “restricciones sociales” por parte del público hacia la campaña de VIOLETA BY MANGO, ya que las consumidoras y público en general consideran que MANGO/MNG es segregacionista y este tipo de campañas fomentan los trastornos alimenticios como la anorexia y bulimia, además de que ellas consideran que la talla 40 no puede ser una talla grande, ya que ellas consideran que la mayoría de la mujeres tienen esa talla y la “competencia” de la línea de productos los cuales en su mayoría son de tallas grandes y abarcan tallas mucho más grandes y a diferencia de MANGO/MNG, muestran un producto con modelos reales donde muestran claramente el tipo de mercado femenino al que se dirigen.

Este argumento se sostiene a partir de la información recabada en las páginas 56 y 77 del Capítulo 3, donde se citó el comentario de Arantxa Calvera residente en Barcelona, España, dirigido a Xavier Carbonell (Director de Responsabilidad Social Corporativa de MANGO), dentro del portal Change.org, en la que le solicita la retirada inmediata de la línea VIOLETA BY MANGO, asimismo, se puede observar que gran parte de su competencia se centra en la confección de prendas para el mercado femenino de tallas grandes. Esto confirma la hipótesis planteada anteriormente en relación a los factores externos que coadyuvan al posicionamiento de VIOLETA BY MANGO en nuevos mercados.



## **5. Poco posicionamiento de VIOLETA BY MANGO por MANGO/MNG.**

Debido a que la campaña publicitaria de VIOLETA BY MANGO es mundial, existe una problemática ya que la línea de productos antes mencionada únicamente se encuentra posicionada en siete mercados y para que alguna persona pueda adquirir cierto artículo, se tienen que comprar en línea, sin embargo, las consumidoras se molestan, ya que en ocasiones las prendas compradas no se encuentran en existencia o tienen problemas de envío.

Este argumento se sostiene a partir de la información recabada en las páginas 79 y 80 del Capítulo 3, donde muestra gráficamente que las consumidoras tienen problemas relacionados con envíos, existencia de prendas y devoluciones. Esto confirma la hipótesis planteada anteriormente en lo que refiere a la falta de posicionamiento en otros mercados ya que esto impide a VIOLETA BY MANGO ofrecer un servicio apropiado a sus consumidoras.

## **6. Cadena de valor no personalizada o diferenciada por las demás líneas de productos de MANGO/MNG.**

A lo largo del desarrollo de la Cadena de Valor de VIOLETA BY MANGO, se concluye que a pesar de los patrones de las colecciones no son iguales a los de MANGO/MNG, no existe ninguna fuente que mencione que los patrones de producción o los proveedores son diferentes entre cada una, cabe hacer mención que las compras realizadas en línea tienen el mismo proceso para cada una de las líneas de producto, así como los envíos y tarjeta MANGO, siendo esta la situación sería conveniente personalizar la línea de productos ya que la estrategia de VIOLETA BY MANGO es la personalización de sus colecciones.

Este argumento se sostiene a partir de la información recabada en las páginas de la 60 a la 70 del Capítulo 3, donde se muestra como se aplica la cadena de valor para VIOLETA BY MANGO, sin embargo durante la investigación se concluyó que

esta cadena de valor es aplicada de la misma forma para cada una de las líneas de productos de MANGO/MNG. Esto confirma la hipótesis planteada anteriormente sobre la falta de personalización y diferenciación de VIOLETA BY MANGO entre las demás líneas de productos.

### **7. Facebook y Twitter como medios comunicación eficientes y alternativos de VIOLETA BY MANGO.**

Se investigaron las redes sociales Facebook y Twitter con el fin de conocer de qué forma VIOLETA BY MANGO promociona y publicita sus colecciones, así como para mantener actualizadas e informadas a las usuarias y seguidoras de estas redes sociales sobre posibles expansiones, cabe hacer mención que se concluyó que este tipo de medios de comunicación son eficientes ya que no genera ningún tipo de costo para la empresa y alternativos debido a que están fuera de lo común y son utilizados para difundir ideas y publicitar .

Este argumento se sostiene a partir de la información recabada en las páginas 75 y 76 del Capítulo 3, donde se muestra por medio de un cuadro comparativo Twitter vs Facebook, la información proporcionada por parte de VIOLETA BY MANGO hacia las usuarias de estas redes sociales. Esto confirma la hipótesis planteada anteriormente sobre la influencia y el grado de impacto que tienen actualmente las redes sociales en las empresas y los consumidores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ASOS (2015) "ASOS: Discover Fashion Online" [En línea] disponible en: <http://www.asos.com/es/Mujer-Tallas-grandes/uvsf/?cid=9577&via=top&xr=1&mk=na&r=3#parentID=-1&pge=0&pgeSize=36&sort=2>, (Consultado el 06 de Marzo De 2015).
2. Ava&Viv (2015) "Spring 2015 Collection" [En línea] disponible en: [http://www.target.com/c/ava-viv-brand-shop/-/N-4ym1q#navigation=true&category=4ym1q&searchTerm=&view\\_type=large&sort\\_by=PriceHigh&facet\\_d\\_value=&offset=30&response\\_group=Items&isLeaf=true&parent\\_category\\_id=5q0g9&custom\\_price=false&min\\_price=from&max\\_price=to](http://www.target.com/c/ava-viv-brand-shop/-/N-4ym1q#navigation=true&category=4ym1q&searchTerm=&view_type=large&sort_by=PriceHigh&facet_d_value=&offset=30&response_group=Items&isLeaf=true&parent_category_id=5q0g9&custom_price=false&min_price=from&max_price=to), (Consultado el 05 de Marzo De 2015).
3. Barrios, E., (2014) "Violeta by Mango sale a la venta a pesar de la polémica", [En línea] disponible en: <http://www.larazon.es/violeta-by-mango-sale-a-la-venta-a-pegar-de-la-polemica-NX5101294>, (Consultado el 02 de Mayo de 2015).
4. Cubillo, J., (2012) "Internacionalización de MANGO/MNG", [En línea] disponible en: <http://www.internazionalia.com/wpcontent/uploads/2012/04/CasoMango.pdf>, (Consultado el 30 de Marzo de 2015).
5. Change.org (2014) ".@MANGO: Retirada de la campaña de @VioletabyMango", [En línea] disponible en: <https://www.change.org/p/mango-retirada-de-la-campa%C3%B1a-de-violetabymango>, (Consultado el 14 de Febrero de 2015).
6. Croft & Barrow® (2015) "KOHL'S" [En línea] disponible en: <http://www.kohls.com/catalog/croft-barrow-plus.jsp?CN=4294874969+4294737717&S=5>, (Consultado el 26 de Febrero de 2015).
7. Darling, J., (2001) "Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market", [En línea] disponible en: <http://www.emarketing.net.cn/upload/file/2009/01/22/181232619923738.pdf>, (Consultado el 25 de Enero de 2015).

8. De Moda (2014) “La nueva línea Violeta by Mango para la mujer con curvas se lanza mañana”, [En línea] disponible en: <http://www.lavanguardia.com/de-moda/20140114/54398110866/la-nueva-linea-violeta-by-mango-para-la-mujer-con-curvas-se-lanza-manana.html>, (Consultado el 22 de Abril de 2015).
9. Evans, S., y Webster, K., (2007) “Designing the Right Product Offerings” MIT Sloan Management Review, Vol.49, No.1, (Consultado el 07 de Febrero de 2015).
10. Expansión.com (2013) “Las Grande tiendas de Moda ya no abren tiendas, sino “Megastores”, [En línea] disponible en: [http://www.expansion.com/2013/12/23/entorno/casas\\_y\\_estilo/1387806629.html](http://www.expansion.com/2013/12/23/entorno/casas_y_estilo/1387806629.html), (Consultado el 13 de Marzo de 2015).
11. Fashionmag.com, (2013) “Zara, Mango y Bershka, entre las marcas españolas más valoradas en 2013”, [En línea] -disponible en: <http://es.fashionmag.com/news/Zara-Mango-y-Bershka-entre-las-marcas-espanolas-mas-valoradas-en-2013,373634.html#.VF7rFzSG9yw>, (Consultado el 08 de Noviembre de 2014).
12. Fashion Net Asia.com (2014) “Retail: Lack of market research by Mango causes outrage in female consumers”, [En línea] disponible en: [http://www.fashionnetasia.com/en/BusinessResources/6293/Retail\\_Lack\\_of\\_market\\_research\\_by\\_Mango\\_causes\\_outrage\\_in\\_female\\_consumers.html](http://www.fashionnetasia.com/en/BusinessResources/6293/Retail_Lack_of_market_research_by_Mango_causes_outrage_in_female_consumers.html), (Consultado el 26 de Febrero de 2015).
13. Facebook (2015) “Violeta by MANGO” [En línea] disponible en: <https://www.facebook.com/VioletabyMANGO?fref=ts>, (Consultado el 26 de Febrero de 2015).
14. Forever 21 (2015) “FOREVER 21 PLUS” [En línea] disponible en: [http://www.forever21.com/Product/Category.aspx?br=plus&category=plus\\_size-main&sort=2](http://www.forever21.com/Product/Category.aspx?br=plus&category=plus_size-main&sort=2), (Consultado el 06 de Marzo de 2015).
15. Galafate, C., (2014) “La creadora de Violeta by Mango: 'Cada vez nos piden tallas más pequeñas' ” [En línea] disponible en: “<http://www.elmundo.es/tend>

- encias/2014/10/27/54342e45268e3e84468b456b.html, (Consultado el 01 de Mayo de 2015).
16. H&M (2015) "GRANDES TAILLES" [En línea] disponible en: [http://www2.hm.com/fr\\_fr/femme/catalogue-par-produit/grandes-tailles.html](http://www2.hm.com/fr_fr/femme/catalogue-par-produit/grandes-tailles.html), (Consultado el 06 de Marzo de 2015).
  17. Hardie, B., y Lodish, L., (Sin año) "The Logic of Product-Line extensions", Harvard Business Review, (Consultado el 07 de Febrero de 2015).
  18. Harvard Business Review (1994), "The Logic of Product-Line Extensions", pp. 6-11, (Consultado el 29 de Enero de 2015).
  19. Harvard Business School (2000) "Procter & Gamble de Italia: El lanzamiento de Pringles (A)", (Consultado el 14 de Febrero de 2015).
  20. International Monetary Fund (2015) "Representative Exchange Rates for Selected Currencies for March 2015" [En línea] disponible en: [http://www.imf.org/external/np/fin/data/rms\\_mth.aspx?reportType=REP](http://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_mth.aspx?reportType=REP), (Consultado el 05 de Marzo de 2015).
  21. INVESTOPEDIA (2015) "Commercialization", [En línea] disponible en: <http://www.investopedia.com/terms/c/commercialization.asp>, (Consultado el 11 de Febrero de 2015).
  22. Twitter (2015) "Violeta by MANGO" [En línea] disponible en: <https://twitter.com/violetabymango>, (Consultado el 26 de Febrero de 2015).
  23. LOVE (2015) "Vicky Martín Berrocal para Violeta by MANGO", [En línea] disponible en: <http://www.revistalove.es/vicky-martin-berrocal-para-violeta-by-mango/>, (Consultado el 02 de Mayo de 2015).
  24. MANGO (Sin Año) "Como Medirme", [En línea] disponible en: [http://www.mango.com/guiaTallas/index.php?pais=001&generoActivo=v&idioma=es&generos=m\\_h\\_a\\_o\\_b\\_f\\_e\\_d\\_i\\_v\\_z\\_w](http://www.mango.com/guiaTallas/index.php?pais=001&generoActivo=v&idioma=es&generos=m_h_a_o_b_f_e_d_i_v_z_w), (Consultado el 24 de Febrero de 2015).
  25. MANGO (2009) "Memoria de Sostenibilidad 2009", [En línea] disponible en: [https://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/2009\\_memoria.pdf](https://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/2009_memoria.pdf), (Consultado el 03 de Abril de 2015).

26. MANGO (2010) "Memoria de Sostenibilidad 2010", [En línea] disponible en: [http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/rsc/memoria\\_2010.pdf](http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/rsc/memoria_2010.pdf), (Consultado el 03 de Abril de 2015).
27. MANGO (2010) "Results", [En línea] disponible en: [http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/comunicacion/dossier\\_economico.pdf](http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/comunicacion/dossier_economico.pdf), (Consultado el 17 de Abril de 2015).
28. MANGO (2011) "Memoria de Sostenibilidad 2011", [En línea] disponible en: [http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/rsc/memoria\\_2011.pdf](http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/rsc/memoria_2011.pdf), (Consultado el 03 de Abril de 2015).
29. MANGO (2012) "Memoria de Sostenibilidad 2012", [En línea] disponible en: [http://www.observatori-ctesc.cat/doc/doc\\_42141458\\_1.pdf](http://www.observatori-ctesc.cat/doc/doc_42141458_1.pdf), (Consultado el 04 de Abril de 2015).
30. MANGO (2013) "Memoria de Sostenibilidad 2013", [En línea] disponible en: <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf>, (Consultado el 03 de Abril de 2015).
31. MANGO (2015) "Tipo de Tienda", [En línea] disponible en: <http://shop.mango.com/MX/violeta/help/366.html>, (Consultado el 30 de Marzo de 2015).
32. Mañana, C., (2015) "Violeta Andic, la heredera de Mango triunfa a lo grande", [En línea] disponible en: [http://elpais.com/elpais/2015/03/12/estilo/1426176174\\_866352.html](http://elpais.com/elpais/2015/03/12/estilo/1426176174_866352.html), (Consultado el 01 de Mayo de 2015).
33. McGahan, A., (1994), "Nota sobre posicionamiento competitivo", Harvard Business School, pp. 1-5, (Consultado el 29 de Enero de 2015).
34. Riaño, P., (2014) "Violeta Andic: El segmento de Violeta es una oportunidad, no sé por qué nadie había apostado por él antes", [En línea] disponible en: <http://www.modaes.es/back-stage/20140211/violeta-andic-mango-el-segmento-de-violeta-es-una-oportunidad-no-se-por-que-nadie-habia-apostado-por-el-antes.html>, (Consultado el 15 de Febrero de 2015).
35. Ricart, J., y Kordecka, I., (2009) "Mango, Popularizing Fashion", Business School University of Navarra, pp. 21, (Consultado el 19 de Abril de 2015).

36. Ross, B., (2011) "Differences Between Plus Size & Curvy", [En línea] disponible en: [http://www.ehow.com/info\\_8555411\\_differences-between-plus-size-curvy.html](http://www.ehow.com/info_8555411_differences-between-plus-size-curvy.html), (Consultado el 30 de Abril de 2015).
37. Sarvary, M., y Elberse, A., (2006) "Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning", Harvard Business School, pp. 2-5, (Consultado el 29 de Enero de 2015).
38. Silverstein, M., y Sayre, K., (2009) "The Female Economy", Harvard Business Review, pp. 1-9, (Consultado el 25 de Enero de 2015).
39. Zipkin, P., (2001) "The Limits of Mass Customization" MIT Sloan Management Review, (Consultado el 27 de Enero de 2015).
40. Violeta BY MANGO (2015) "Tipo de Tienda", [En línea] disponible en: <http://shop.mango.com/ES/violeta/help/366.html>, (Consultado el 22 de Abril de 2015).
41. Violeta BY MANGO (2015) "Curve Sizes" [En línea] disponible en: [http://shop.mango.com/CY/p0/curvesizes/clothing/side-slit-dress/?id=33009068\\_86&n=1&s=prendas\\_violeta&ident=0\\_colecciontrue\\_0\\_1425044901830&ts=1425044901830](http://shop.mango.com/CY/p0/curvesizes/clothing/side-slit-dress/?id=33009068_86&n=1&s=prendas_violeta&ident=0_colecciontrue_0_1425044901830&ts=1425044901830), (Consultado el 27 de Febrero de 2015).
42. Vístete que Vienen Curvas (2014) "Violeta By Mango Online -30%" [En línea] disponible en: <http://www.vistetequevienencurvas.com/2014/10/violeta-by-mango-online-30-curvy-news.html?m=1>, (Consultado el 15 de Febrero de 2015).
43. VOGUE (Sin Año) "Así es Violeta, la nueva mujer de Mango", [En línea] disponible en: <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/mango-lanza-linea-violetta-de-tallas-grandes/18723>, (Consultado el 28 de Abril de 2015).

## ANEXOS

### ANEXO NO. 1

**Tabla No. 13: Precios de Violeta by Mango: Rebajas (Temporada Invierno 2014), Primavera 2015 y Urban Safari.**

ARTICULOS		INVIERNO 2014 (REBAJAS)	PRIMAVERA 2015	URBAN SAFARI
<b>P R E N D A S</b>				
Jeans	Skinny	24.99 €	49.99 €	49.99 €
	Slim	24.99 €	49.99 €	-
	Acampanados	19.99 €	39.99 €	-
	Boyfriend Cut	-	39.99 €	-
	Jeggings	14.99 €	29.99 €	-
Chamarras	Piel	74.99 €	169.99 €	-
	Americanas	47.99 €	79.99 €	59.99 €
	Cazadoras	74.99 €	189.99 €	139.99 €
	Vestir	39.99 €	69.99 €	-
	Chalecos	34.99 €	119.99 €	-
Blusas y Camisas	Blusas	19.99 €	79.99 €	49.99 €
	Camisas	19.99 €	49.99 €	-
	Denim	12.99 €	29.99 €	-
Cárdigans y Jerséis	Cárdigans	39.99 €	49.99 €	39.99 €
	Jerséis	39.99 €	49.99 €	39.99 €
	Sudaderas	24.99 €	49.99 €	-
Faldas	Mini	31.99 €	39.99 €	-
	Midi	34.99 €	59.99 €	-
Abrigos	Abrigos	94.99 €	119.99 €	79.99 €



ARTICULOS		INVIERNO 2014 (REBAJAS)	PRIMAVERA 2015	URBAN SAFARI
	Anoraks	69.99 €	49.99 €	-
	Trench	64.99 €	99.99 €	-
Pantalones	Pitillo	19.99 €	49.99 €	49.99 €
	Recto	17.99 €	59.99 €	39.99 €
	Baggy	19.99 €	79.99 €	49.99 €
	Mallas y Leggings	24.99 €	35.99 €	-
Vestidos	Mini	59.99 €	129.99 €	69.99 €
	Largo	39.99 €	39.99 €	-
	Día	34.99 €	79.99 €	69.99 €
	Noche	59.99 €	129.99 €	-
Monos	Largos	-	79.99 €	-
Camisetas y Tops	Camisetas	24.99 €	35.99 €	25.99 €
	Tops	17.99 €	39.99 €	19.99 €
	Piel	74.99 €	189.99 €	139.99 €
	Lencería		39.99 €	-
ACCESORIOS				
Calzado	Botas y Botines	49.99 €	79.99 €	-
	Zapatos Planos	33.99 €	59.99 €	59.99 €
	Zapatos de Tacón	44.99 €	69.99 €	-
	Sandalías	33.99 €	79.99 €	59.99 €
	Deportivas	-	49.99 €	-
Bolsos	Bolsos de Mano	69.99 €	69.99 €	-
	Bolsos de Hombros	69.99 €	69.99 €	69.99 €
	Bolsos Cruzados	69.99 €	69.99 €	49.99 €
	Bolsos de Fiestas	24.99 €	39.99 €	-
Bisutería	Collares	19.99 €	29.99 €	15.99 €
	Pulseras	9.99 €	17.99 €	15.99 €

ARTICULOS	INVIERNO 2014 (REBAJAS)	PRIMAVERA 2015	URBAN SAFARI
Marroquinería	12.99 €	19.99 €	-
Sombreros y Gorros	4.99 €	4.99 €	-
Guantes	14.99 €	14.99 €	-
Fragancias	-	19.99 €	-
Cinturones	12.99 €	25.99 €	25.99 €
Fulares y Bufandas	24.99 €	25.99 €	17.99 €

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Violeta BY MANGO (2015)<sup>36 37 38</sup> y detallados en el pie de página.

## ANEXO NO. 2

Tabla No. 14: Comparación de Prendas MANGO vs VIOLETA BY MANGO.

DISEÑOS	MANGO	VIOLETA BY MANGO
Estampados		Floral
		Étnico
		Lunares
		Paisley
Escote	Redondo	Pico
		Recto
		Fluido
Diseño		Asimétrico

<sup>36</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/rebajas> fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>37</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/prendas> fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<sup>38</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/destacados/urban-safari> fuente consultada el 06 de Marzo de 2015.

<b>DISEÑOS</b>	<b>MANGO</b>	<b>VIOLETA BY MANGO</b>
Cuello	Redondo	
		Redondo con Muesca
	Halter	
	Pico	
Aberturas	Laterales	
Manga	Larga	
	Larga Raglán	
	Corta	
	Corta Murciélago	
	Corta con Vuelta	
	Sin mangas	
	Tirantes	
	Abotonada	
		Tres Cuartos
	Tres Cuartos Raglán	
Cierre	Cremallera	
	Ganchos	
	Botones	
	Oculto	
	Lagrima	
Composición	Algodón	
	Poliéster	
	Poliuretano	
	Piel Caprino	
	Piel Porcino	
	Seda	
		Poliamida
		Elastano
	Lino	

Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015)<sup>39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49</sup>  
50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 y detallados en el pie de página.

---

<sup>39</sup> [http://shop.mango.com/MX/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-algodon-rayas/?id=4103023\\_2\\_99&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429732622714&ts=1429732622714](http://shop.mango.com/MX/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-algodon-rayas/?id=4103023_2_99&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429732622714&ts=1429732622714), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>40</sup> [http://shop.mango.com/MX/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-doble-capa/?id=43007641\\_46&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429732133561&ts=1429732133561](http://shop.mango.com/MX/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-doble-capa/?id=43007641_46&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429732133561&ts=1429732133561), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>41</sup> [http://shop.mango.com/MX/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-largo-plisado/?id=43065626\\_75&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429732133561&ts=1429732133561](http://shop.mango.com/MX/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-largo-plisado/?id=43065626_75&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429732133561&ts=1429732133561), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>42</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-plisado-lentejuelas/?id=43069012\\_87&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429733452642&ts=1429733452642](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-plisado-lentejuelas/?id=43069012_87&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429733452642&ts=1429733452642), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>43</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-estampado-floral/?id=41077009\\_37&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429733452642&ts=1429733452642](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-estampado-floral/?id=41077009_37&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429733452642&ts=1429733452642), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>44</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-largo-cinturon/?id=41080291\\_99&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429733452642&ts=1429733452642](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-largo-cinturon/?id=41080291_99&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429733452642&ts=1429733452642), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>45</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-recto-borlas/?id=410\\_37659\\_37&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429733452642&ts=1429733452642](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestidos/vestido-recto-borlas/?id=410_37659_37&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429733452642&ts=1429733452642), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>46</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestido-calado-geometrico/?id=43005639\\_02&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429733543358&ts=1429733543358](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/vestido-calado-geometrico/?id=43005639_02&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429733543358&ts=1429733543358), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>47</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/vestido-camisero-ante/?id=43015001\\_09&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429733543358&ts=1429733543358](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/vestido-camisero-ante/?id=43015001_09&n=1&s=prendas.vestidosprendas&ident=0__0_1429733543358&ts=1429733543358), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>48</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/cazadora-ante-troquelada/?id=43005001\\_CG&n=1&s=prendas.piel&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/cazadora-ante-troquelada/?id=43005001_CG&n=1&s=prendas.piel&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>49</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/chaqueta-serraje/?id=4304365\\_0\\_08&n=1&s=prendas.piel&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/chaqueta-serraje/?id=4304365_0_08&n=1&s=prendas.piel&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>50</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/cazadora-piel-bolsillos/?id=43070290\\_CG&n=1&s=prendas.piel&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/piel/cazadora-piel-bolsillos/?id=43070290_CG&n=1&s=prendas.piel&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>51</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/blusa-seda-plumeti/?id=43060022\\_99&n=1&s=prendas&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/mujer/prendas/blusa-seda-plumeti/?id=43060022_99&n=1&s=prendas&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>52</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/vestido-abalorios/?id=43085594\\_99&n=1&s=prendas\\_violeta.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/vestido-abalorios/?id=43085594_99&n=1&s=prendas_violeta.vestidosprendas&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>53</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/vestido-largo-estampado/?id=41075678\\_87&n=1&s=prendas\\_violeta.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/vestido-largo-estampado/?id=41075678_87&n=1&s=prendas_violeta.vestidosprendas&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>54</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/vestido-diseno-espiga/?id=41005636\\_49&n=1&s=prendas\\_violeta.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/vestido-diseno-espiga/?id=41005636_49&n=1&s=prendas_violeta.vestidosprendas&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>55</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/caftan-etnico-algodon/?id=43035546\\_56&n=1&s=prendas\\_violeta.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429734985351&ts=1429734985351](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/caftan-etnico-algodon/?id=43035546_56&n=1&s=prendas_violeta.vestidosprendas&ident=0__0_1429734985351&ts=1429734985351), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

### ANEXO NO. 3

**Tabla No. 15: Tabla de beneficios obtenidos de la “Tarjeta MANGO”.**

ÁREA	EMPRESAS	DESCUENTOS
HOTELES	BARCELÓ VIALES	5% de descuento en paquetes vacacionales y 7% en cruceros.
	NH HOTELES	5% de descuentos en hoteles ubicados en España, Portugal y Andorra.
	ROC BLANC HOTELS	20% de descuento en hoteles ubicados en Andorra.
	H10 HOTELS	7% de descuento en tarifas disponibles.
	RUSTICAE	20% de descuento en 50 hoteles.
GIMNASIOS	DIR	5% de descuento en la cuota mensual y una mochila en la inscripción.
	HOLMES PLACE	1 año de taquilla gratuita o entrada gratuita de un acompañante los fines de semana durante un año.
	ICTIVA	15 días gratis en el gimnasio y 40% de descuento en todas sus tarifas.
BALNEARIOS	BALNEARIO ARCHENA	15% de descuento en alojamiento.
	TERMAS PALLARÉS	Ofertas especiales durante el verano.

<sup>56</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/v-in-v---vestido-paneles-encaje/?id=41007685\\_99&n=1&s=prendas\\_violeta.vestidosprendas&ident=0\\_\\_0\\_1429736426080&ts=1429736426080](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/vestidos/v-in-v---vestido-paneles-encaje/?id=41007685_99&n=1&s=prendas_violeta.vestidosprendas&ident=0__0_1429736426080&ts=1429736426080), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>57</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/piel/chaqueta-biker-piel/?id=43030042\\_CG&n=1&s=prendas\\_violeta.piel&ident=0\\_\\_0\\_1429736426080&ts=1429736426080](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/piel/chaqueta-biker-piel/?id=43030042_CG&n=1&s=prendas_violeta.piel&ident=0__0_1429736426080&ts=1429736426080), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>58</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/piel/chaqueta-ante-troquelada/?id=43093573\\_CG&n=1&s=prendas\\_violeta.piel&ident=0\\_\\_0\\_1429736426080&ts=1429736426080](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/piel/chaqueta-ante-troquelada/?id=43093573_CG&n=1&s=prendas_violeta.piel&ident=0__0_1429736426080&ts=1429736426080), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

<sup>59</sup> [http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/blusa-estampado-paisley/?id=41087599\\_60&n=1&s=prendas\\_violeta&ident=0\\_\\_0\\_1429740287119&ts=1429740287119](http://shop.mango.com/ES/p0/violeta/prendas/blusa-estampado-paisley/?id=41087599_60&n=1&s=prendas_violeta&ident=0__0_1429740287119&ts=1429740287119), fuente consultada el 22 de Abril de 2015.

ÁREA	EMPRESAS	DESCUENTOS
BALNEARIOS	AIRE DE SEVILLA	10% de descuento en todos los servicios ofrecidos.
	JEAN LOUIS DAVID	20% de descuento en el servicio de champú + peinado + corte.
BELLEZA	LLONGUERAS	10% de descuento en servicios de peluquería y 5% en servicios de estética.
	OH MY CUT!	10% de descuento en servicios de peluquería.
	THE BODY SHOP	10% de descuento en cualquier compra.
	LAS TERMAS DE RUHAM	20% en centros de belleza
	INSTITUTOS ODONTOLÓGICOS	20% en cualquier tratamiento, hasta 18 meses sin intereses.
SALUD	CLÍNICA BAVIERA	Descuentos en corrección visual pos láser y 10% de descuento en tratamiento.
	REVISTA GLAMOUR	30% de descuento en la suscripción.
OCIO	ARAMON	10% de descuento en alojamiento.

FUENTE: Elaboración Propia con datos obtenidos de MANGO (2015)<sup>60</sup> y detallados en el pie de página.

<sup>60</sup> <http://shop.mango.com/ES/violeta/help/2894.html><http://shop.mango.com/ES/violeta/help/2894.html>, fuente consultada el 05 de Mayo de 2015.