

Entrevista a Enric Casí



Mango: el secret són les persones

MIQUEL RODRÍGUEZ

Enric Casi neix a Barcelona el 1956. Inicia la seva activitat laboral molt jove, i la compagina amb els estudis secundaris i universitaris. Finalitza els estudis en Ciències Empresarials a la Universitat de Barcelona i, posteriorment, obté el títol d'auditor i ingressa a l'Institut d'Auditors Censors Jurats de Comptes d'Espanya, com també al Registre Oficial d'Auditors de Comptes (ROAC).

Amb vint-i-tres anys, Enric Casi comença a treballar com a consultor i així comença el seu contracte amb Mango. El 1996 és nomenat director general de Mango. Actualment compagina aquest càrrec amb el de soci conseller del grup MANGO, el consell d'administració del qual es va constituir el 2007.

Des de 2006, és conseller de l'Associació de Recerca de la Indústria Tèxtil (AITEK). El 2007 va ser escollit Directiu de l'any 2006 per l'Associació Espanyola de Directius (ADE). Enric Casi participa com a ponent i professor a diferents conferències i programes d'MBA organitzats per universitats i altres institucions.



«Vivim en un entorn internacional ple de riscos i oportunitats. Per donar resposta a aquests reptes, a la nostra organització fomentem els valors humanistes i el respecte per la naturalesa i el medi ambient, impulsem la innovació com també el treball amb pragmatisme i amb esperit de cooperació amb la societat.»

Enric Casi a la *Memòria de sostenibilitat* de Mango del 2006.

Amb molta naturalitat i sense donar-li una importància excessiva, Enric Casi, mentre ens asseiem, ens dona tres dades inicials:

- ▶ 1.100 botigues al món.
- ▶ Presència a 110 països.
- ▶ Persones de 32 nacionalitats treballant a la seu central de Palau de Plegamans.

La primera botiga de Mango apareix l'any 1984 al passeig de Gràcia de Barcelona, entre València i Mallorca, i era l'alternativa que en aquell moment la família Andic va considerar apropiada per salvar els intervals de dificultats entre els anys bons i els dolents que el negoci de venda l'engròs els provocava.

La nostra empresa és de confecció, venem moda. Pel que fa a la innovació en teixits, és una feina dels proveïdors.

Era aplicar la màxima que «en comptes que ens ho venguin els altres, ho venem nosaltres mateixos». Al cap d'un any, Mango ja tenia cinc botigues. La primera botiga que obre fora de Catalunya és a València. L'any 1992 començava el camí de la internacionalització obrint botigues a Portugal. Són quarts de cinc

de la tarda i aquesta conversa ha començat en un despatx molt generós al voltant d'una gran taula rodona amb història.

En què innova Mango?

Atès que la nostra empresa és de confecció, nosaltres venem moda. Pel que fa a la innovació en teixits, és una feina dels nostres proveïdors, de tal manera que des de fa uns quants anys vam veure clar que el que a nosaltres ens pertocava era innovar en processos.

Ens ho hem cregut fermament i ho considerem tan important que en aquest moments més de 230 persones estan innovant en els nostres processos. Aquesta és una feina que m'apassiona, i en la qual em sento totalment identificat. En aquest equip tenim enginyers de telecomunicacions, informàtics, analistes, tècnics de moltes altres disciplines. Tot aquest equip treballa innovant en tots els processos de l'empresa. Els objectius que ens fixem són:

- ▶ Fer el que fem en el mínim temps possible.
- ▶ Fer el que fem amb el mínim cost possible.

Com ja podeu intuir, aquests dos objectius podríem dir que es retroalimenten, ja que si millorem el temps, escurcem els costos. El segon gran paquet de treball és el d'analitzar, crear i posar en marxa processos nous ja que l'any 2007, per exemple, hem obert 152 botigues i per al 2008 la previsió és d'obrir-ne 220 més.

A ningú no se li escapa la complexitat que això representa, ja que amb aquest ritme de creixement vol dir que en tres anys hem obert més de sis-centes botigues, i això ben segur que ens obliga a plantejar-nos modificacions en la manera de fer les coses.

Enric Casi ens parla amb passió d'aquesta faceta de la innovació en els processos, i dels beneficis que treballar en aquesta direcció li està reportant des de fa anys a Mango. És la passió de qui gaudeix fent una feina; no en va, la seva relació amb Mango va començar ara fa bastants anys com a consultor extern.

Com posen en marxa un procés nou?

Tinc la sort de poder tenir delegat el dia a dia de l'empresa, i això em permet estar involucrat permanentment en set, vuit o nou projectes nous permanentment. Cada projecte té el seu equip d'origen. Ens reunim els tres departaments de l'empresa, som un total de seixanta persones, i els informàtics hi tenen un pes important; aquí comença tot el procés de creació.

D'acord, però quins vehicles tenen perquè les idees flueixin?

Doncs disposem d'un únic vehicle i un únic camí. Creiem molt en les nostres persones, els escoltem, les seves opinions són més que vàlides, i van arribant a aquells que finalment han de prendre les decisions. Aquesta mecànica ens val tant per a les coses més simples i quotidianes, com per a les més sofisticades i de vegades invisibles.

Tot i que ja ho ha apuntat, fins a quin punt la informàtica és tan important en una empresa de moda?

Senzillament és capital, ja que sovint el que fem és desenvolupar processos propis i no ens valem del que hi ha al mercat, ja que per a nosaltres la millora que detectem cal que sigui operativa en tres o quatre mesos, i això només ho aconseguim si som nosaltres mateixos els que ens ho fem tot.

Creiem molt en les nostres persones, els escoltem, les seves opinions són més que vàlides.

Enric Casi m'interromp momentàniament l'entrevista i m'explica quin és el somni de l'empresa: Ser presents a totes les ciutats del món. Per tal d'aconseguir aquest somni, em descriu els tres pilars de Mango.

► **Les persones:** Equips amb qualitat humana i mentalitat sòlida, oberta i flexible.

► **Un concepte:** Un producte molt definit, nascut de la interrelació entre disseny propi, estilisme i qualitat, un target ben identificat ?vestir la dona segons les úl-



► Mango a Nova York. 1.100 botigues al món. Presència a 110 països.

times tendències de moda, tant les seves necessitats diàries com les ocasionals?, i una imatge de marca coherent i unificada.

► **Tecnologia pròpia:** Com a base de la logística, de la millora de tots els processos de la companyia i dels sistemes d'informació, desenvolupada per un gran equip.

I la cirereta final: MANGO és humilitat, harmonia i afecte.

Per uns instants m'he sentit transportat una mica fora del món de l'empresa i del que significa el procés productiu. Em sento totalment identificat en les seves paraules i orgullós que una empresa de casa nostra, internacional, posi per davant de tot les persones i el seu benestar. No en va, Mango disposa d'un codi ètic que s'aplica a tota la seva organització.

Quin dels processos en els quals han innovat és per a vostès el més rellevant?

Afortunadament podria esmentar-ne bastants, però em centraré en un procés que hem creat en el qual participen tots els que intervenen en els

nostres productes. Fabricants de teixit, confeccionistes, centres logístics, botigues i direcció estem permanentment connectats entre nosaltres mitjançant una xarxa informàtica de comunicació que hem creat a partir d'una plataforma informàtica, l'Oracle. Mitjançant aquest procediment, hem aconseguit que, sense passar per cap centre distribuïdor nostre, el producte surti del fabricant i vagi directament a les botigues, marcat, etiquetat, etc.

Enviem les informacions, els codis de barres per controlar el producte... En definitiva, des d'aquí fem el seguiment de tot el procés i, amb molt d'orgull, puc dir que som l'única companyia del món que treballa d'aquesta manera.

Hem aconseguit que el producte surti del fabricant i vagi directament a les botigues, marcat, etiquetat, etc.

Treballar amb la plataforma Oracle significa que totes les persones que participem en tots els nostres processos ens connectem amb els nostres sistemes informàtics en aquesta plataforma, i som capaços d'intercanviar les dades i les informacions, sense necessitat que tots estiguem utilitzant la mateixa tecnologia informàtica, ja que el que fa la plataforma és que ho transforma en un llenguatge comú, i llavors tu ho traslades al teu sistema.

Això fa que, en aquest node central comú, tothom hi deixi la informació i en reculli aquella que està autoritzat a agafar d'acord amb uns codis interns que nosaltres fixem. Per exemple, a un fabricant de calçat d'Elx o de la Xina que ens fa sabates li deixem veure com van les vendes de les sabates que ell ha fabricat per a nosaltres. Això li permet, si vol fer més negoci amb nosaltres, anticipar-se i engegar part del procés productiu abans que nosaltres li tornem a passar una comanda. És el que deia abans: estalvi de temps.

Aquest projecte realment va ser molt, molt complicat ja que, inicialment, quan ens vam posar a treballar-hi, la nostra pròpia gent, els nostres informàtics, ens plantejaven grans interrogants

amb la finalitat de dissuadir-nos de la feina, i intentaven desmoralitzar-nos. Però no van aconseguir-ho, ja ho veus.

Com van combatre aquesta situació?

Incentivant i premiant la innovació, de la mateixa manera que estan incentivats els venedors. És un error que en una empresa, o en un país, no estigui incentivada la innovació. O sigui que el departament que està desenvolupant aquest projecte ha d'estar molt motivat, ja que si no és molt fàcil que abandoni.

En poques paraules, quan un projecte acaba, i té èxit, hi ha incentiu per a tothom que hi ha col·laborat. Els investigadors no solament han d'estar motivats personalment, sinó que cal que també estiguin motivats econòmicament. En els nostres cas els caps de departament són en molts casos els impulsors de millores, ja que ells acaben sent-ne els principals beneficiaris.

La innovació és pressió, ja que cal salvar moltes barreres, i aquestes només se salven si colles de veritat. Tal com et deia, jo estic directament involucrat en els processos i, en aquest cas en concret, ens posàvem a treballar coincidint amb els horaris d'altres països. Per exemple, amb els dels operadors logístics americans amb els quals treballem. I aquesta pressió a temps real va fer anar més ràpid el projecte. Pensa que, així i tot, vam trigar tres anys a concloure amb èxit aquest projecte d'integració.

Fan peces de roba o creen col·leccions?

Creem col·leccions! És una de les nostres ensenyes en comparació amb la nostra competència. Busquem que totes les peces conjuntin. Una noia, una dona, ve a nosaltres i sap i veu que som com una *boutique*.

Som grans, però amb mentalitat de *boutique*. Això, logísticament, comporta una aposta molt forta, ja que venem col·leccions, no peces de roba.

Enric Casi, doncs, ens fa evident que la innovació inicial prové de la transformació del producte venut, de



▲ Creem col·leccions! És una de les nostres ensenyes en comparació amb la nostra competència. Busquem que totes les peces conjuntin.

peça de roba a col·lecció i d'establiment en cadena a boutique. Però per fer viable aquesta innovació del producte i traslladar-la a gran escala, cal innovar en els processos de manera que permetin dues coses. Primera, que cada establiment d'aquesta gran empresa d'abast mundial sigui percebut com una boutique singular. Segona, que els preus estiguin a l'abast d'un gran nombre de potencials compradors. És allò de disminuir el temps de resposta i els costos de producció i distribució.

En els punts de venda suposo que també han aplicat la innovació?

Per descomptat, el que passa en una botiga ens aporta una quantitat d'informació brutal que és imprescindible per prendre decisions. Tenim en marxa centenars de ràtios que ens mesuren i ens analitzen diferents inputs i que ens acaben donant informacions valuosíssimes.

A mesura que ens anem endinsant en els factor d'innovació que aplica Mango, un cop més ens posem a parlar de les persones i de l'ambient de treball, i d'allò que ajuda o dificulta que una empresa sigui innovadora. Penso que es pot dir que Mango és globalment innovadora i es preocupa que hi hagi un bon ambient de treballi que aquestes actituds estiguin compensades econòmicament. Aquesta voluntat arriba a ser tan forta que dos cops l'any Mango posa en marxa un procés que s'anomena «Si yo fuera presidente», en el qual les persones fan aportacions a tots els nivells. Enric Casi certifica aquesta sensació que tinc quan em diu que gairebé el 80 % de les propostes que fa el personal s'acaben duent a terme.

Decididament, les empreses són les persones. Continuem pel laberint del comportament i Enric Casi em parla de les persones que de manera col·loquial anomena rars. Em sembla fantàstica la seva afirmació: «Els rars cal protegir-los.» La seva experiència li ha

ensenyat que, si no s'actua d'aquesta manera, els caps que tenen al seu càrrec persones d'aquestes característiques acostumen a despatxar -los, i ell sap que en molts casos els rars són i aporten grans coses a l'empresa.

Arribem a la conclusió que la innovació precisa sempre d'unes dosis de genialitat i, en la mesura que correspon, cal donar ales perquè cada persona desenvolupi la seva genialitat.

Arribem a la conclusió que la innovació precisa sempre d'unes dosis de genialitat i, en la mesura que correspon, cal donar ales perquè cada persona desenvolupi la seva genialitat.

Quin paper considera que té la formació en la innovació?

És bàsica, la formació. És dolentíssim que com a país estiguem tan malament en la formació de la nostra gent. Em cenyexo, d'una banda, al que diuen els estudis, i també ho puc corroborar com a empresa. La nostra selecció de personal és en l'àmbit internacional. El binomi Barcelona i Mango formen un element d'atracció per a joves de vint-i-cinc a trenta anys de tot el món i de primera línia, joves que després tenen possibilitats de progressar a l'empresa perquè els llocs de més responsabilitat procurem que proveinguin sempre de la promoció interna.

Tanmateix, hi ha una diferència molt clara entre un jove d'aquí i un d'anglosaxó. L'anglosaxó sap que la millora de la societat i que la creació de riquesa ve de mans de les empreses i això ho saben des de petits. Aquí, aquesta visió està penalitzada, no es diu tot i que és una realitat, i això fa que una persona del nostre país ho comenci a veure quan ja té trenta anys. Aquí tenim un dels endarreriments com a país.

Enric Casi diu que no vol entrar a fer valoracions polítiques, però no s'està de dir-nos que tenim dues mancances com a país: la formació de la nostra gent i

les infraestructures del país. Certifica que les infraestructures són impresentables i que no es pot enviar mercaderies per avió, ni tampoc per tren, perquè no disposem dels instruments per fer-ho de manera eficient. Comenta que els vaixells que provenen d'Orient, en comptes de descarregar a Barcelona, prefereixen fer quatre dies més de viatge i anar a descarregar a Holanda, a Amsterdam, perquè allí tenen una bona i eficaç xarxa de distribució de mercaderies.

I què faria per solucionar-ho?

En primer lloc, identificar el que és important per a les empreses, i a partir d'aquí actuar. Com pot ser que el 80 % de les mercaderies que surten de la Xina passin pel Mediterrani i només atraquin en algun dels seus ports el 20 % dels vaixells? Com pot ser que la gent no sàpiga anglès de manera fluïda?

Ja fa més de cinquanta minuts que parlem, el telèfon d'Enric Casi comença a marcar-li avisos per als compromisos que té després d'atendre'ns. Tot i això, està animat amb la conversa, el veig apassionat, i comencem un recorregut per les característiques dels diferents països on treballen. Veig clar que a l'Amèrica del Sud Mango no hi farà gaire expansió.

Tenen alguna relació amb centres tecnològics o amb la universitat? Com veu la relació entre la universitat, la innovació i les empreses?

Nosaltres som socis d'AITEEX, i jo en sóc conseller. És l'Associació de Recerca de la Indústria Tèxtil, és a Alcoi i per allà passen tots els teixits que utilitzem per tal que siguin verificats i homologats. Quant a la universitat, el mercat és qui espavila i penso que caldria fer alguna cosa per tal que estiguessin incentivats, si no, no hi haurà innovació de cap manera, ja que es tendeix a anar tirant. Probablement aquest és el motiu del distanciament de les empreses i les estructures oficials.

Des del punt de vista fiscal, com considera que està tractada la innovació?

Sobretot cal que les coses siguin més clares, hi ha ambigüïtat, no saps mai, fiscalment, quan hi ha innovació i quan no. I sovint passa que el que

preval és la interpretació que dona qui fiscalitza l'empresa. Si en una empresa les expectatives són recaptar un tant i no s'hi arriba, sempre es busca la bossa de les desgravacions fiscals en R+D+I per aconseguir les expectatives, i això no ajuda les empreses a innovar.

Enric Casí torna al factor humà:

Si acceptemels diversos punts de vista de les persones, sumem. Això és el que intentem fer cada dia a Mango. Per aconseguir-ho, necessitem qualitat humana, humilitat, harmonia i afecte, i això ha creat ambients favorables per a la creativitat. Cal barrejar gent diferent, i fent-ho innovem i som clarament millors.

Quant a la universitat, el mercat és qui espavila i penso que caldria fer alguna cosa per tal que estiguessin incentivats, si no, no hi haurà innovació.

Quin consell donaria a les empreses catalanes que estiguin jugant o vulguin jugar la carta de la internacionalització?

Penso que una empresa caldria que tingués un doble perfil equilibrat. D'una banda, el perfil tècnic organitzatiu, i de l'altra, la gent creativa. Cal que aquestes dues parts estiguin equilibrades, i que cap de les dues predomini sobre l'altra. També cal saber delegar i donar responsabilitats. I un cop més, és important la qualitat humana de l'equip. Has de vigilar qui incorpores en un equip, ja que una mala incorporació et pot desmuntar tota la feina feta.

Enric Casí acaba parlant-nos de les virtuts del seu president, i que difícilment a Mango haurien pogut posar en marxa aquests valors i principis si el senyor Andic no prediqués amb l'exemple. Fa més de noranta minuts que conversem molt agradablement, hem fet un llarg recorregut pel que per a Mango significa innovar i internacionalitzar. Al final de la conversa hem tornat als orígens. O, més ben dit, a l'origen de tot, que som les persones.

MIQUEL RODRÍGUEZ

Diplomat en Ciències Econòmiques i Empresarials per la Universitat de Barcelona.
Assessor tècnic comercial del Ministeri de Comerç-IRESCO.
Assistent tècnic comercial de la Generalitat de Catalunya.

