

El Ganso: ¿cómo hacer global una marca?

Tras siete años de ampliaciones la marca de ropa El Ganso tenía que replantearse el modelo de negocio y la velocidad de crecimiento.

3 de mayo de 2013

Era la primavera de 2005. Clemente Cebrián, uno de los fundadores de El Ganso, caminaba con su mujer por las calles de Budapest cuando ella se fijó en las zapatillas de un escaparate. Tuvo buen ojo.

El Ganso empezó a distribuir las zapatillas de su diseñador, Jeremy Stanford, en el mercado español y el éxito fue casi instantáneo. Desde entonces, esta firma de prendas textiles no ha dejado de crecer y ya cuenta con 32 tiendas en cinco países.

El marketing utilizado por la compañía es poco convencional, ya que no anuncian su llegada a las ciudades ni patrocinan nada. Sus responsables piensan que el mejor marketing es hacer las cosas bien.

Pero llegado el momento debieron afrontar una serie de cuestiones de vital importancia para su futuro, como explican Sergio Arana, Ignacio Echániz, Julio Pascual y la profesora del IESE [M^a Julia Prats](#) en el caso "[El Ganso levanta el vuelo](#)".

Los orígenes

Durante sus veranos universitarios, Álvaro y Clemente Cebrián, dos madrileños con alma emprendedora y mente creativa, trabajaron como camareros y dependientes en Londres para mejorar su inglés. Allí les llamó la atención un estilo de ropa que ellos calificaban de "pijillo tirado" y que no existía en España.

Al acabar los estudios empezaron a trabajar para grandes compañías. No fue hasta el verano

de 2004 cuando se plantearon fundar El Ganso con el apoyo y consejo de su padre, ingeniero de formación, MBA por el IESE y empresario forjado entre España y Estados Unidos. Su deseo estaba en democratizar aquel estilo londinense.

Empezaron por unos atrevidos pantalones que los propios fundadores llevaban a tiendas multimarca para dejarlos en depósito. Tras el éxito de las Jeremy Stanford, que supusieron un punto de inflexión para la empresa, en 2006 abrieron una tienda en la calle Fuencarral de Madrid y reimpulsaron la línea textil con nuevas americanas, polos, pantalones, etc.

¿Cómo seguir creciendo?

A partir de entonces se fueron sucediendo las aperturas de tiendas propias, hasta la número 32, en Carnaby Street, Londres, en 2012. Históricamente, el procedimiento para seleccionar su ubicación había funcionado: durante semanas, los hermanos pasaban horas sentados en la calle del local preseleccionado observando el tráfico de personas y ¡si llevaban bolsas con compras en las manos!

El Ganso entró en los mercados de Portugal, Francia y Reino Unido por su proximidad geográfica, lo que permitía distribuir las prendas a unos costes razonables. La apuesta por Chile se debía a que es un país perfecto para rotar el *stock* sobrante de las tiendas europeas al final de cada temporada. Además, la compañía cuenta con una tienda online.

En el pasado, los fundadores de El Ganso habían decidido seguir una estrategia selectiva de crecimiento, sin necesidad de recurrir a una inyección de capital externo. Un amigo consultor les insistía en que debían seguir una estrategia de consolidación en los mercados donde ya habían penetrado para luego extenderse por el resto de la geografía.

La idea era abrir una segunda tienda en Londres y una primera en Milán y Fráncfort, y poco a poco ir teniendo presencia en todas las plazas importantes de Europa para dar el salto a Nueva York y México D.F. Para cumplir estos objetivos en un periodo corto de tiempo, era necesario capital financiero externo, ya que cada tienda en el extranjero requería una inversión de 350.000 euros.

Grandes decisiones

Los hermanos Cebrián tenían sobre la mesa dos propuestas atractivas de inversores. Además, habían estado trabajando en otras alternativas que no requerirían financiación externa. Por lo que los responsables de la compañía se planteaban la posibilidad de apostar

decididamente por la producción en Asia en lugar de Europa. Pero, había una reticencia: aunque los costes en el continente asiático eran menores, el público de El Ganso quizá vería con malos ojos el "made in Asia".

Álvaro y Clemente tenían que decidir cómo iban a jugar sus cartas. ¿Qué política de expansión debían seguir? ¿Con qué modelo? ¿Era posible continuar sin inversores externos? ¿Podían seguir con los mismos proveedores o debían masificar su oferta?

+INFO:

"[El Ganso levanta el vuelo](#)" esta disponible en IESE Publishing.

www.iese.edu/es/insight