

El Ganso levanta el vuelo (A)

Sergio Arana
Iñigo Echániz
Julio Pascual
M^a Julia Prats

“Hay que ser tozudos. Pensar que las cosas saldrán aunque no sea ni a la décima”¹

Rafa Nadal

Como todos los viernes por la tarde, los hermanos Cebrián, Clemente y Álvaro, fundadores de una de las marcas de moda que más habían crecido en España en los últimos años, estaban reunidos con su padre, también llamado Clemente, consejero de la compañía, en las oficinas centrales de El Ganso, en Boadilla del Monte (Madrid). El Ganso acababa de inaugurar su nueva tienda de Londres, la número 32 en los cinco años de vida de la firma. ¡En la empresa no se hablaba de otra cosa! Además, acababan de llegar de Asia los nuevos polos de la temporada primavera 2013. Álvaro los miraba orgulloso y comentaba: “¡Estos polos van a ser un puntazo!”. Parecía que, últimamente, todo eran buenas noticias para la compañía.

Sin embargo, a pesar de la calma que normalmente se respiraba en las oficinas centrales, ese día se notaba una cierta tensión. Una serie de temas de vital importancia para el futuro de la empresa llevaban tiempo sobre la mesa y habían decidido que era el momento de afrontarlos. Junto con la satisfacción por la expansión del negocio en los últimos meses, culminada con la apertura de la tienda de Londres, a los hermanos Cebrián y a su padre les preocupaba acertar con los pasos que tenían que dar ahora: ¿estaban creciendo con el modelo adecuado y a la velocidad que el negocio requería? ¿Era correcto seguir autofinanciándose o era mejor recurrir al mercado de capitales? ¿Podrían mantener los mismos proveedores o debían pensar en masificar su oferta?

¹ Álvaro Cebrián tiene este mensaje enmarcado bien visible en su despacho.

Caso preparado por Sergio Arana, Iñigo Echániz y Julio Pascual, MBA 2012, bajo la supervisión de la profesora M^a Julia Prats. Enero del 2013.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2013 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



Por último, los hermanos estaban desbordados en su trabajo diario. El día a día de la empresa les comía gran parte del tiempo que —intuían— deberían invertir en pensar en el futuro de El Ganso. Estaban barajando diferentes posibilidades, por ejemplo, incorporar a un directivo que les ayudara en la gestión diaria de la empresa, pero ¿qué rol y qué responsabilidades se le deberían dar?

En definitiva, en el consejo de dirección de este viernes, todos los temas que estaban sobre la mesa se antojaban críticos de cara al futuro inmediato de la empresa.

La aventura de dos soñadores sin miedo al trabajo

Álvaro y Clemente, dos madrileños con alma emprendedora y mente creativa, se licenciaron en Administración y Dirección de Empresas (ADE) por el CUNEF (Madrid). Durante sus veranos universitarios, trabajaron en Londres de camareros y dependientes de tienda para mejorar su inglés y ganar algo de dinero con el que poder viajar y hacer planes con sus amigos durante el curso. Allí les llamó la atención un estilo de ropa que no encontraban en España. Un estilo, como definía Álvaro, de “pijillo tirado”. Recordaban que, para comprar esa ropa con toque y estilo juvenil, en España tenían que gastarse un dinero del que no disponían... Y, año tras año, en los veranos londinenses, se preguntaban por qué nadie en España hacía, a un precio asequible, esa ropa que tanto les gustaba. Comenzaron a tener la intuición de que había un hueco en el mercado de la moda en España que nadie estaba cubriendo.

Al acabar los estudios universitarios, Álvaro hizo un intento de poner en marcha lo que hoy es El Ganso, pero no prosperó. Siguiendo el itinerario habitual de muchos licenciados en ADE, ambos empezaron a trabajar para compañías grandes que les garantizaban estabilidad, un sueldo razonable y la posibilidad de hacer carrera.

Sin embargo, seguía revoloteando en sus cabezas el gusanillo de emprender y la idea de poder cubrir ese hueco en el mercado de la moda en España. Tanto es así que, en 2002, Álvaro empezó a visitar fábricas de ropa cuando salía de la oficina y pasaba horas y horas aprendiendo del negocio. En 2003, fichó por una empresa de complementos de moda y empezó a familiarizarse con el sector *retail*. El 8 de septiembre de 2004, decidieron fundar El Ganso, con la filosofía de “democratizar un estilo”. Clemente dejó su trabajo en Telefónica en abril de 2005, y los dos hermanos se pusieron manos a la obra con su nuevo proyecto. Fueron más de uno los que pensaron que era una locura dejar la estabilidad que sus buenos puestos de trabajo les ofrecían... pero ¡ya habían pasado suficientes años de aprendizaje en negocios establecidos! Y finalmente decidieron luchar por su sueño.

Sabían lo que querían, pero no tenían noción de cómo lo harían. Con el objetivo de crear un estilo de ropa que combinara calidad, precio asequible y diseño, se lanzaron a la aventura. Desde el primer momento, contaron con el apoyo y el consejo de Clemente, su padre, ingeniero de formación, MBA por el IESE y empresario nato forjado entre España y Estados Unidos. Su experiencia y su sabiduría fueron vitales en los primeros pasos de El Ganso, y lo siguen siendo hoy en día.

Empezaron por unos atrevidos pantalones que llevaban a tiendas multimarca y los dejaban en depósito. Clemente recuerda cómo iban de tienda en tienda con las perchas por las calles: “Para cambiar un puesto en una multinacional por llevar perchas por Madrid, tienes que tener muchas ganas de hacerlo”, afirmaba Clemente. Después vinieron unos abrigos con los que fueron a la feria de Berlín y, de repente, llegó una oportunidad inesperada...



En primavera de 2005, Clemente fue con Rocío, su mujer, a Budapest en un viaje organizado a última hora gracias a que sus suegros no pudieron ir y les cedieron los billetes y el hotel. Paseando por la calle, vieron una tienda que tenía unas zapatillas en el escaparate que llamaron la atención de Rocío. Entró a preguntar por las zapatillas y la dependienta le contestó que se trataba de una réplica de las que utilizaron los soldados eslovacos en la Segunda Guerra Mundial y que, casualmente, Jeremy Stanford, el diseñador de las zapatillas, había ido esa tarde a la tienda a repartir el pedido mensual. Sin pensárselo dos veces, e intuyendo una gran oportunidad en esas zapatillas que en España no existían, Clemente le abordó y le explicó que tenía una marca de ropa en España y que estaría interesado en llevar esas zapatillas a España. Jeremy no le tomó muy en serio hasta que se enteró de que Clemente se estaba alojando en el mejor hotel de la ciudad (¡en la habitación que les había cedido su suegro!). Se reunieron allí y acordaron producir novecientos pares para venderlos en España.

En enero de 2006 llegaron a Madrid las zapatillas “Jeremy Stanford”, y los hermanos Cebrián tuvieron que pedir a su madre que les dejara guardarlas en el salón de su casa. Esos novecientos pares marcaron el punto de inflexión en la vida de El Ganso. Gracias a la ilusión, el empeño y el esfuerzo comercial que Clemente y Álvaro pusieron en vender esos pares, las zapatillas se pusieron de moda en Madrid y empezaron a “volar”, dando a El Ganso una visibilidad que no había logrado obtener con las prendas textiles (el **Anexo 1** contiene imágenes de las zapatillas originales Jeremy Stanford).

Después del éxito —buscado y trabajado— de las zapatillas, abrieron su primera tienda en Madrid, en la calle de Fuencarral. A continuación abrieron tiendas en Barcelona y en Mallorca. Con la apertura de la segunda tienda en Madrid, en 2009, en la calle Jorge Juan —una de las zonas más exclusivas de la ciudad— El Ganso “pegó el estirón”. Desde entonces, se fueron sucediendo continuas aperturas de tiendas propias, hasta la número 32, que se abrió en Londres en marzo de 2012 (véase el **Anexo 2** para más información acerca de la evolución de la apertura de las tiendas).

Álvaro y Clemente no podían dejar de sonreír al pensar lo que les había llevado hasta aquí: seis años de durísimo trabajo, al inicio con muy pocos ingresos, muchas horas de carretera visitando proveedores y repartiendo la mercancía entre las distintas tiendas... Eso sí, desde el inicio y en todo momento, contaban con el apoyo de sus esposas, que seguían de cerca y con esperanza sus agotadoras jornadas de trabajo de lunes a domingo, los miles de kilómetros recorridos y la ilusión que ponían en la empresa. Álvaro recuerda esos primeros años diciendo que tenían “más moral que el Alcoyano”. Una de las respuestas de una entrevista al tenista Rafa Nadal decoraba la pared en su despacho y le servía de inspiración para su trabajo diario...: “Hay que ser tozudos. Pensar que las cosas saldrán aunque no sea ni a la décima”.

En busca del éxito

Abriéndose hueco en un sector en dificultades

El volumen de negocio del sector textil en España ascendió a 24.409 millones de euros durante 2011, y supuso un empleo directo para 215.000 personas, que representaban, aproximadamente, el 4% del PIB español. El sector estaba relativamente fragmentado, con pocos competidores de gran tamaño, Inditex, Mango, H&M y Cortefiel, que representaban el 21,7% de las ventas. La industria textil incluía tanto ropa como calzado, siendo la ropa femenina la que más volumen de negocio representaba para el sector, aproximadamente, un 53%. El restante se repartía entre ropa y calzado para hombres (33%) y ropa y calzado de niños (14%).