
Modaes

Back Stage

Clemente Cebrián (El Ganso): “Dentro de unos años no nos preguntarán cuántas tiendas tenemos, sino cómo integramos el online con el ‘offline’”

“Tenemos 173 puntos de venta y no podemos desecharlos, así que creo que de lo que se trata es de juntar los dos”, afirma.

Iria P. Gestal
9 dic 2016 - 04:45



Clemente Cebrián es, junto a su hermano Álvaro Cebrián, uno de los fundadores de

Modaes

El Ganso. La compañía que ambos pusieron en marcha hace diez años con una pequeña tienda en la calle Fuencarral de Madrid se ha convertido en un emblema del *boom* de la moda masculina en España y en una de las empresas de mayor crecimiento del sector. El año pasado, la entrada de L Capital en su accionariado le dio un nuevo impulso y hoy se prepara para superar los noventa millones de euros de facturación. Cebrián, firme defensor de las nuevas tecnologías, considera que el avance del e-commerce está transformando el papel de las tiendas físicas, pero que el *offline* está lejos de desaparecer. En una entrevista incluida en el informe **Global Fashion Drivers**, elaborado por Modaes.es y KPMG, el ejecutivo afirma “tenemos 173 puntos de venta y no podemos desecharlos, así que creo que de lo que se trata es de juntar los dos: tenemos que conseguir que no haya un cliente de uno u de otro, sino que haya un único cliente que se relacione con la marca por las dos vías”.

Lee el análisis completo en los Global Fashion Drivers 2016

Pregunta: En un entorno globalizado, y en el sector particular de la moda, ¿la internacionalización es obligatoria?

Respuesta: Hay que diferenciar cómo es la internacionalización. Una cosa es que te internacionalices porque en tu mercado local no te va bien, y otra es que lo hagas justo por lo contrario, porque en tu mercado local funcionas bien y crees que también te podría ir bien en otros países. Además, internacionalizarse es bueno para poder diversificar riesgos.

P.: ¿Cómo se ha llevado a cabo este proceso en El Ganso?

R.: Cuando empezamos, la gente que descubría El Ganso era como “mira qué chula esta marca nueva que he encontrado” y, cuando después se hizo más popular, parecía que a esa gente del principio ya no le gustaba tanto. Lo que estamos viendo es que en Londres o en Berlín, ahora la marca vive ese *rollito* del principio. Así que creo que la internacionalización en el sentido de creación de marca te ayuda en este desarrollo de las distintas fases de la marca. Pero, insisto, creo que la internacionalización debe hacerse porque aquí te va bien, que primero tienes que estar asentado en tu país y, después, dar el salto y salir fuera.

P.: En España quizás es más por necesidad porque el mercado no es muy grande, pero las estadounidenses también están apostando por el extranjero...

R.: Totalmente. Creo que las marcas estadounidenses también están apostando por la internacionalización en parte por esta guerra de promociones que están viviendo allá, y están buscando otros mercados porque sus márgenes en Estados Unidos son tremendos. En España, creo que es verdad que el mercado no es tan grande, pero es relativo. En nuestro caso hemos abierto en muchas de las capitales de provincia

Modaes

españolas, y en muchas de ellas más de una tienda... Hay bastante hueco aquí. Cuando abrimos nuestra primera tienda en el extranjero, en París, ya teníamos unas quince o dieciséis tiendas en España. Además, es importante saber adónde vas. No es lo mismo abrir en Francia o Portugal que abrir en Chile.

“Creo que la internacionalización debe hacerse porque aquí te va bien, que primero tienes que estar asentado en tu país y, después, dar el salto y salir fuera”

P.: En El Ganso, ¿cómo deciden en qué mercado desembarcan?

R.: Al principio íbamos un poco pensando dónde encaja mejor la marca: en Londres, en París, en Ámsterdam, en Amberes, en Milán... Después hemos visto que no debíamos abrir tantos mercados, sino ganar capilaridad en cada uno de ellos y tener cierto volumen para que la marca se conozca más. A la hora de decidir dónde desembarcar, nos fijamos en los clientes que entran en las tiendas de aquí. Por ejemplo, Francia es el segundo país donde más tiendas tenemos después de España, y en las tiendas españolas siempre han entrado muchos franceses. Luego está la parte online, que es muy importante porque te permite ver desde dónde se realizan las visitas y las compras. Y, como tercer punto, es un poco las sensaciones que nosotros tenemos de cómo encajaría la marca por cómo viste la gente en la calle.

P.: En los últimos años se ha reforzado también la apuesta de la moda por Latinoamérica. ¿Es un boom?

R.: Muchas empresas se han ido a Latinoamérica por esa sensación de que en España no les iba bien pero allí sí podrían funcionar, y ha habido un poco una salida a la desesperada. México y Colombia parecían El Dorado para las empresas españolas. Pero hay que hacerlo con cuidado. El segundo mercado en el que abrimos en el extranjero, después de Francia, fue Chile. Fuimos buscando inicialmente el cambio de hemisferio que, como idea, puede ser correcta, pero está muy lejos y nosotros gestionamos la expansión directamente. Ahora va bien, pero al principio nos dio unos dolores de cabeza tremendos. Hemos aprendido de eso y en México fuimos de la mano de un socio local porque, al final, son mercados lejanos que no controlas. Así que Latinoamérica sí, es El Dorado, pero hay que tener cuidado: ver con quién te alías, qué precios llevas, qué haces con los stocks... Es cierto que en Latinoamérica venden muy bien las empresas españolas, hay una atracción muy grande por el

Modaes

producto español, pero cuidado con quién te alías y en qué momento vas.

P.: Chile ha ganado peso en los planes de expansión del sector en los últimos años. ¿Por qué lo eligieron?

R.: Primero por esa decisión que le comentaba, porque van a contra temporada. Vimos distintas opciones: Australia o Nueva Zelanda, que están lejísimos y con España no hay unos lazos especialmente importantes; Sudáfrica un poco lo mismo, es más anglosajón, así que la idea que todos miramos es Latinoamérica, porque además hay acuerdos de comercio. Y, dentro de Latinoamérica, en el hemisferio sur, Colombia es un mercado potentísimo pero lo descartamos porque no hay temporadas, Brasil es muy proteccionista, muy diferente, y luego la gran duda era Perú, Argentina o Chile. Argentina estaba en un momento complicado y Perú ha tenido un despegue brutal en los últimos años, pero cuando nosotros entramos en Chile, el país tenía un crecimiento económico mucho más fuerte y las temporadas muy marcadas... Aunque también tiene un punto negativo y es que casi todo se concentra en Santiago y tiene una población muy limitada.

“¿Realmente se trata de decir fabrico aquí y es todo eco o puedes también fabricar en Bangladesh, siempre que no emplees a niños y no salga tu nombre si se destruye una fábrica?”

P.: Otro de los drivers de 2015 han sido las operaciones corporativas. ¿Por qué cree que la moda es un sector atractivo para la inversión?

R.: Primero, en España somos un país referente en moda. Inditex, Mango, Cortefiel... hay un montón de empresas españolas fuertes de las que deberíamos sentirnos orgullosos. Y otras no tan grandes como Bimba y Lola, Tous, Pronovias, Uno de 50.... Y por eso creo que España es un país atractivo: nos relacionan con empresas de retail, especialmente de moda. Y, por otro lado, el retail y la moda genera mucha tesorería. Al final, usted va a una tienda, quiere el jersey que llevo yo puesto, y lo compra y lo paga en ese momento. Se generan unos flujos de caja que te permiten abrir más tiendas, y eso es muy atractivo para los inversores. Coger un proyecto como El Ganso que facture cincuenta millones, y que dentro de cinco años venda en el doble no es fácil, pero es relativamente más fácil que coger una empresa que hace tornillos y duplicar facturación. Además, tiene la ventaja del canal online, que tiene un potencial de desarrollo enorme, y la internacionalización, que te permite crear volumen, que es

Modaes

lo que interesa a los inversores.

P.: ¿Cada vez es más necesario una inyección de capital para crecer?

R.: En nuestro caso, más que por una necesidad de dinero, lo que estamos viendo con L Capital, que tiene a LVMH detrás, es el hecho de que, en España, El Ganso puede ser más o menos conocida, pero fuera era complicadísimo. El hecho de decir El Ganso y LVMH lo cambia todo. Ahora mismo estamos en muchos puntos de venta en Galeries Lafayette, estamos tanteando entrar en nuevos mercados más lejanos, nos están ofreciendo colaboraciones... Nos ha dado un vuelco en ese sentido muy importante.

P.: Otro aspecto muy repetido ha sido la moda transparente. ¿En El Ganso han puesto en marcha alguna medida en este sentido?

R.: Nosotros fabricamos todo en Europa. Es verdad que no vamos buscando que los tejidos sean más o menos eco, pero sí que sean europeos y de buena calidad. El hecho de fabricar todo en Europa ya es una declaración de intenciones de que nos preocupa sobre todo la parte de responsabilidad social. Por otro lado, no es sólo el producto que haces y cómo lo haces, sino la vocación de la empresa, si colaboras con fundaciones...

P.: ¿Al cliente realmente le importa?

R.: Esa duda la tenemos siempre. Ayer hice la prueba y, en un evento, pregunté a los asistentes: ¿saben dónde está hecha la ropa que llevan puesta? Si le digo que está hecho en Europa, ¿le gusta más? El Ganso tiene que ser una marca relativamente asequible y hecha en Europa. Hay una marca estadounidense que se llama Everlane que dice exactamente dónde fabrican, y tienen fábricas en Asia, y no pasa nada, pero son transparentes. Ahí está mi gran duda: ¿realmente se trata de decir fabrico aquí y es todo eco o puedes también fabricar en Bangladesh, siempre que no emplees a niños y no salga tu nombre si se destruye una fábrica?

“A mi edad me puede encantar el sector online, pero no he crecido con eso, así que necesito gente lista, espabilada y que lo controle”

P.: Y en materia tecnológica, ¿qué herramientas están implantando?

R.: Es verdad que hay gente que todavía piensa que esto es una moda y que pasará, y que siempre estará la tienda física. En El Ganso, el crecimiento del canal online está a años luz del de las tiendas. El sector del retail estamos bastante atrasados en todo lo

Modaes

que es tecnología y canal online. Una de las razones por las que hemos apostado tanto por eso es porque creemos que de aquí a tres o cuatro años, si hemos apostado por ello, podemos ser punta de lanza. Estoy seguro de que el futuro va a pasar por ahí. Más que sólo tienda online, aunque esté súper manido, la omnicanalidad es la clave. Tenemos 173 puntos de venta y no podemos desecharlos, así que creo que de lo que se trata es de juntar los dos. Tenemos que conseguir que no haya un cliente de uno u de otro, sino que haya un único cliente que se relacione con la marca por las dos vías.

P.: ¿Cómo se está transformando el papel de las tiendas con el avance del ecommerce?

R.: Igual que ha ocurrido en la banca o en seguros, que ha habido una tendencia a cerrar sucursales y llevar el negocio online, está ocurriendo lo mismo en la moda. Me llama la atención que cuando digo que trabajo en El Ganso, la gente lo primero que me pregunta es dónde tenemos tiendas y dónde vamos a abrir las próximas. El tamaño, crecimiento potencial o prestigio de la empresa se mide por las tiendas y los países en los que está. Esa mentalidad va a cambiar y dentro de dos, tres, cuatro o cinco años, la primera pregunta será la marca a dónde llega, cómo llega, cuánto vende online y cómo se integra. Está cambiando muchísimo la manera de cómo la gente percibe la moda y las marcas y eso va ligado con no se pueden desechar las tiendas. Lo que no creo es que el objetivo de El Ganso sea nunca tener mil tiendas, sino vender más y llegar a más sitios no sólo abriendo tiendas. La tienda tiene que convertirse en un centro de experiencia de marca y del cliente.

P.: ¿Cómo plantean la entrada de nuevo talento?

R.: Es complicado. Pusimos en marcha El Ganso porque vimos la oportunidad de un nicho de mercado, pero vamos a facturar ochenta millones. ¿La misma persona a la que se le ocurre montar algo porque tiene una idea, con motivación, controlándolo todo... es el que después tiene que gestionar la empresa para que facture cien millones? Es complicado. En ese punto creo que es importante fichar y nosotros hemos promovido mucho la promoción interna, pero hay determinados puestos que tenemos traerlos de fuera. Y el gran reto de traer gente de fuera es identificarla con la cultura de la empresa, porque ahí sí que no puedes fallar. Uno puede ser un buen patrón para un barco de diez metros, pero no para uno de treinta. Estamos en ese punto que creo que tiene que haber un equilibrio. El valor que tenemos cada vez más es el de ser capaces de transmitir a la gente lo que es El Ganso, lo demás se puede fichar.

P.: A la hora de fichar nuevo talento, ¿es importante que tenga experiencia en el sector?

R.: Sí. De hecho, cuando entró L Capital, una de las cosas en que más insistió es que los fichajes vinieran del retail, preferiblemente de moda. Lo que no tiene mucho

Modaes

sentido es fichar a alguien para que lleve las tiendas de una empresa que no tenga tiendas. Quizá en el que es menos importante es en la parte online, ahí lo único que busco es gente joven. Al final, a mi edad me puede encantar el sector online, pero no he crecido con eso, así que necesito gente lista, espabilada y que lo controle.

P.: ¿Cómo ha cambiado la moda con la irrupción de las redes sociales?

R.: Cuando empezó El Ganso no había redes sociales. Cuando abrimos la primera tienda en Fuencarral no teníamos dinero para más, ni para hacer publicidad. Ahora se comunica por redes sociales, se hace un evento, una promoción para los primeros diez clientes... Ayuda en dos sentidos: por un lado, a la difusión de las noticias y, por otro, a la construcción de marca.

“La gente cada vez tiene más interiorizado que las marcas textiles tenemos mucho margen”

P.: ¿Es imprescindible?

R.: Yo especialmente creo mucho en la parte online, así que creo que sí es imprescindible. Para una marca como El Ganso, dirigida al público que va y con lo que vendemos, sería incomprensible no estar en redes sociales. Otra cosa es que fuésemos una marca dirigida a un público mayor, donde para el cliente no es tan importante. Además, la monetización de redes sociales es muy alto, especialmente por Facebook, que es más medible. De ahí la tremenda importancia que tienen también los CRM. Nosotros desarrollamos todo *in house* y ahora con el CRM que todavía no es muy potente, ayer mandamos una newsletter y comunicamos únicamente que hemos empezado a trabajar con una empresa que se llama Aplázame para financiar las compras. Ayer mandamos la newsletter y vendimos 3.500 euros financiados. ¡Sólo mandando una newsletter! Entonces, al final, te das cuenta de que puedes dirigir mucho. El día que realmente sepamos que un cliente no entra en El Ganso desde hace tres meses y que antes compraba camisas, le mandaremos una newsletter diciendo “mira qué camisas más chulas, por qué no te pasas por El Ganso” y la va a recibir sólo él.

P.: Otro de los caballos de batalla del sector es la guerra de precios. ¿El consumidor se ha acostumbrado ya a pagar menos?

R.: Algo que me impresiona mucho es el Black Friday. Hace dos años lo hicimos únicamente online por no quedarnos fuera, y las ventas online fueron una locura pero en tiendas no vendimos nada. El año pasado lo hicimos en todas las tiendas con un

Modaes

20% y fue una salvajada. Nuestro miedo era si esas personas estaban comprando hoy para no comprar mañana o realmente estaban comprando hoy porque es la oportunidad y seguirán comprando mañana. El problema del Black Friday es que sería perfecto que fuera el último fin de semana de agosto o en septiembre. Pero es el último de noviembre, y la gente está haciendo las compras de Navidad. Nosotros nos asustamos cuando vimos que el 70% de los pedidos hechos en el Black Friday fueron para regalo, y de ellos, muchísimos eran mensajes como *Felices Reyes*, *Felices Navidades* o *Feliz Año*. Entonces, estás adelantando las compras navideñas con un 20% de descuento, y es muy peligroso. Lo malo es que si no hacemos Black Friday, los clientes se van a ir a otras marcas y se van a gastar su cesta de la compra y no van a venir a nosotros.

P.: ¿Y las promociones?

R.: No creo en la política de *Mid Season*, o descuento especial porque parece que si compras cuando no hay descuento eres imbécil. Lo que sí creo mucho es en las ventas privadas. Es bueno hacer cosas concretas con tu clientela, ofreciéndole cosas concretas y en momentos concretos. Si no lo haces, no pasa nada, pero lo que estamos viendo es que en España se ha implantado la cultura de que las marcas tienen que hacerlo. A menos no vamos a ir: cada vez va a haber más sensibilidad al precio, la gente cada vez tiene más interiorizado que las marcas textiles tenemos mucho margen, y ¿si me estás vendiendo la mitad de la temporada al 50%, ¿qué pasa la otra mitad? Además, la tendencia de Estados Unidos acaba llegando aquí, y allí la guerra de precios es salvaje. La gente ve que la moda genera dinero y que las empresas se lo pueden permitir.