

---

# Modaes

---

Empresa

## El Ganso y L Capital, antes y después

---

TRIBUNA: CLEMENTE CEBRIÁN  
18 oct 2016 - 04:55

### El Ganso y L Capital, antes y después

Desde que en octubre de 2015 anunciamos la entrada de L Capital (ahora L Catterton), brazo inversor de LVMH, en El Ganso, nos han preguntado innumerables veces por las razones de esa decisión, por cómo estábamos después de su entrada o qué cosas habían cambiado desde entonces. La verdad es que tanto mi hermano Álvaro como yo siempre decimos lo mismo: han entrado porque también nosotros les hemos elegido. Necesitábamos un socio con experiencia que nos acompañase en nuestro viaje, especialmente internacional, y que nos ayudase para que El Ganso volase lo más alto posible y, para ello, la experiencia y el marcado carácter internacional de L Capital fueron determinantes en la elección.

Pero, realmente, ¿por qué decidimos que entraran en El Ganso? En primer lugar, porque queremos hacer una marca global reconocida en todo el mundo y, para ello, después de distintas propuestas, decidimos que la mejor opción era L Capital, valorando no sólo su experiencia en retail de moda, sus contactos y su saber hacer como fondo, sino también la buena relación con Julio Babecki y su equipo, quienes desde un principio nos dieron la confianza y seguridad de que estábamos eligiendo el socio correcto.

El proceso fue largo y complejo, especialmente para una compañía como la nuestra, familiar y creada hace poco más de diez años, que no tenía ni los procesos ni la mentalidad para el cambio.

Hasta ahora no lo sabíamos, pero un proceso de venta de parte de tu compañía no es fácil, ya que debes unir distintos actores donde la correcta explicación al equipo de El Ganso es fundamental: después de años de fuerte crecimiento e involucración por su parte, la gestión del talento es prioritaria.

**“Ojalá poco a poco nos fijemos en otros países que**

---

# Modaes

---

## son referentes en emprendimiento y veamos a las empresas como creadoras de valor”

Finalmente, y después de varios meses donde en muchos momentos desviábamos la atención del día a día de la compañía, llegamos a la firma de un acuerdo a finales de 2015. El día de la firma, tanto mi padre, como mi hermano Álvaro, como yo nos sentíamos orgullosos de poder tener un socio así y dar un paso más en esta historia, estábamos convencidos.

Entonces, ¿no hemos vendido el 49% de la compañía sólo por dinero? No y, aunque en ocasiones así se refleje, la razón fundamental ha sido para nuestro objetivo de seguir creciendo de forma sostenible y eficiente. Con la entrada de L Capital seguiremos creciendo, trabajando más intensamente con nuestros proveedores, aumentando los pedidos y colaborando dentro de nuestras posibilidades en el desarrollo de la red emprendedora de este país. Ojalá poco a poco nos fijemos en otros países que son referentes en emprendimiento y veamos a las empresas como creadoras de valor, también social, y a los empresarios como los que impulsan los proyectos para hacerlos realidad.

Tras la entrada de L Capital en el accionariado de El Ganso llegaron los esperados meses de acoplarse por ambas partes a la nueva situación, nuevas sensaciones y, muchas veces, aunque la palabra no me guste ya que parece que los que estábamos antes éramos unos aficionados, un proceso de “profesionalización” de la compañía que en muchos ámbitos ha sido muy positivo. Es cierto lo que siempre nos han dicho sobre que, tras la entrada de un nuevo socio en una empresa se pide información continua, análisis de KPIs... Pero también es cierto que esa información nos está ayudando en la toma de decisiones y, aunque las “sensaciones” son importantes, y en nuestro caso siempre estarán ahí, el aumento de la rigurosidad en el proceso de toma de decisiones y un seguimiento numérico de las mismas está siendo enormemente positivo.

Pero no son sólo números y capacidad de análisis lo que nos ha aportado L Capital, sino también un conocimiento del mercado, especialmente francés, inglés, latinoamericano y a futuro, confiamos, estadounidense, y una apuesta por la innovación que está siendo muy útil y eficaz. Gracias a ello, El Ganso ya no es sólo una empresa española de alto crecimiento, sino que además cuenta con un socio que

---

# Modaes

---

es uno de los mejores jugadores de la liga.

## **“No son sólo números y capacidad de análisis lo que nos ha aportado L Capital, sino también un conocimiento del mercado”**

A día de hoy, también valoramos el poder tener un consejo de administración con personas con gran conocimiento del mercado y experiencia en otras empresas e historias, confiemos que de éxito, parecidas y con una visión internacional que es muy necesaria en nuestro futuro a corto y medio plazo.

### **Comunicación al equipo**

Uno de los pilares de la compañía desde su fundación es el equipo, por lo que teníamos que tener mucho cuidado en cómo enfocábamos la entrada de L Capital, viendo desde un primer momento que su involucración y ganas de seguir creciendo se mantenían intactas o incluso aumentaban por los nuevos retos que nacían delante de nosotros. Después, según han pasado los meses, hemos visto que teníamos el riesgo de perder precisamente esta parte tan esencial del negocio, la del equipo, de mantener una cultura de empresa diferenciadora, ya que hemos pasado a jugar en otra categoría, por lo que desde distintas áreas, y después de haber aprendido de muchos errores, hemos reforzado la idea de que las personas y la “cultura gansa” son la prioridad de la compañía.

Por supuesto que el producto, la decoración de las tiendas, la logística, la digitalización, el márketing, los locales, los corners y las tiendas multimarca son fundamentales, pero, por encima de todo, tenemos claro que nunca podemos perder lo que nos ha hecho llegar hasta aquí y en esto siempre nos ha apoyado L Capital, lo que ha hecho que aumentase la sensación de que hemos tomado la decisión adecuada.

Ahora vemos que el resto de marcas se fijan en El Ganso y que en ocasiones se llevan a personas de valor de nuestro equipo, pero también hemos aprendido que si seguimos fortaleciendo la cultura, espíritu y filosofía de El Ganso esto será un hecho concreto que nos ha servido para mejorar de la misma forma que también nosotros, en esta nueva situación, hemos sido capaces de atraer talento externo.

Tras el equipo, otra de las claves del éxito es la relación con el propio inversor. Es obvio que, como todas las relaciones en la vida, las cosas son más fáciles cuando todo va bien y, aunque nosotros no hayamos vivido momentos de crisis, sí hemos tenido

---

# Modaes

---

meses mejores y peores y momentos y decisiones más sensibles que siempre hemos resuelto por consenso y correctamente. Si tomas la decisión de dar entrada a un socio en tu compañía, de tener un compañero de viaje, es fundamental tener muy claro que cuando las cosas no vayan bien va a estar a tu lado buscando soluciones y, en este sentido, aunque en casos concretos y no especialmente cruciales, lo hemos comprobado.

Y a futuro, ¿dónde nos vemos? Pues, aunque parezca mentira, ni Álvaro ni yo estamos especialmente preocupados por qué pasará dentro de unos años. En cambio, nuestra preocupación y lo que ocupa la mayor parte de nuestro tiempo es hacer de El Ganso una gran marca, de seguir creyendo en un proyecto que empezó y se desarrolló con mucho esfuerzo e ilusión. Dimos nuestros primeros pasos vendiendo a tiendas multimarca, llevando las perchas y burros por la calle y dejando la mercancía en depósito y un grupo de gente, desde el inicio, ha creído en el proyecto.

Creo que tenemos la posibilidad de crear una gran marca internacional fiel a sus valores de la mano de nuestro nuevo compañero en el viaje. Después, ya veremos lo que ocurre. Hay muchas posibilidades, desde nuevos socios a salir al mercado secundario, pero cuando crees en un proyecto, trabajas por él y, sobre todo y por encima de todo, aprendes de todos los errores que cometes y los intentas convertir en fortalezas, y encima tienes un equipo y un socio de los que te sientes orgulloso, las cosas tienen que salir bien.

**Clemente Cebrián es cofundador de El Ganso.**