

# EL ATERRIZAJE IDEAL DE UNA MARCA

Cuando el objetivo es expandir las fronteras de un negocio, muchas cosas pueden ir mal si no se tiene una buena estrategia. El Ganso cuenta cómo lo logró.

POR: Jimena Tolama

**E**n 2006, Clemente y Álvaro Cebrián inauguraban en la pequeña pero transitada calle Fuencarral, ubicada en pleno centro de Madrid, El Ganso, una tienda de ropa destinada a conquistar los armarios de hombres cosmopolitas, con diseños que combinaban el estilo español, americano, berlinés e inglés. La tirada mínima de venta en ese entonces era de 80 sacos y tres tipos de camisas. “Al principio, cuanto menos, mejor”, ríe Clemente al recordar, aunque “eso sí, 100% confeccionados en Europa, nada lo fabricamos en Asia”, afirma el español, de 41 años.

Estos diferenciadores los llevaron a posicionarse, paulatinamente, entre el gusto del público hasta

producir 400,000 unidades anuales entre pantalones, sacos, camisas, zapatos y a expandirse por otras ciudades españolas. En 2011 atravesaron las fronteras y llegaron a Francia y a Chile.

El de boca en boca orgánico que generó la marca, en una época en la que las redes sociales no tenían la dimensión actual, facilitó la expansión en el viejo continente e impulsó a los hermanos Cebrián a creer que podría funcionar fuera de ahí. Pero la entrada al mercado latinoamericano fue una historia diferente. “Llegamos solos, no sabíamos si era la zona correcta, no conocíamos bien los gustos de los chilenos y tampoco el mercado a profundidad”, cuenta Clemente.

Los emprendedores comprendieron que exportar un negocio a otras latitudes implicaba una serie de consecuencias y, sobre todo, preparación previa. “Usualmente, a todas las pequeñas y medianas empresas les hace falta profundizar en su plan de internacionalización; asumen muchos escenarios y no los analizan”, asegura Jorge Silva, gerente de PwC México y líder de la firma como aceleradora

de negocios.

Los retos por afrontar varían según el giro del negocio, añade Roberto Litwak, director de negocios internacionales de la consultora de franquicias Feher & Feher. Sin embargo, los más comunes, y que una vez dominados generan el

crecimiento deseado, se centran en una oferta de valor global y el lugar a donde tiene más sentido llevarla, la estrategia de entrada, la capacidad logística, el financiamiento de la expansión, la regulación local, el control de recursos humanos y la búsqueda de un representante de la marca.

Esta última fue la mayor dificultad de El Ganso al no tener un ‘guía’ que los orientara en la capital chilena. “Pero aprendimos la lección”, dice Cebrián. Poco a poco, las tiendas en España comenzaron a ser frecuentadas por mexicanos cuyas compras llegaban a representar hasta 50% de la caja de un día. Los turistas querían la marca en México. “Contamos 200 personas, empresas y familias que querían importarla, incluso hubo un momento en que recibíamos tres peticiones por día durante 2012 y 2013”.

Entre los deseosos estaba el joven José Juan Sordo Madaleno, director de Desarrollo Inmobiliario del grupo Sordo Madaleno Arquitectos, quien insistió y logró convencer a los españoles de incursionar en el mercado mexicano en un esquema de *joint venture* y, a finales de 2013, abrieron su primer local en el centro comercial Antara, en la Ciudad de México.

La combinación marca-socio local permitió a los em-

Continúa en siguiente hoja

prendedores concentrarse en la administración del producto, mientras que la gestión comercial quedaba en manos de los expertos mexicanos.

“Chile nos enseñó que para salir hay que hacerlo de la mano de un socio que domine el mercado al que aterrizarás, aunque pierdas potestad, ya que, al final, ganas mucho más de lo que cedés”, explica el emprendedor.

Actualmente, El Ganso oferta la indumentaria en la Ciudad de México con cuatro puntos de venta y también en Querétaro, Puebla, Veracruz y Guadalajara, que se suman a las más de 140 tiendas en 10 países con una facturación de 70 millones de euros (1,400 millones de pesos) al cierre de 2015. Después de España y

Francia, México es tercero en importancia de facturación. La aceptación de los mexicanos fue “excelente”, dice.

Sin embargo, otra de las batallas más importantes de los emprendedores al dirigir una marca de moda fue la adaptación de los productos a los gustos de los mexicanos. “Funcionan bien los sacos, pantalones y camisas, pero no hemos hecho despegar las zapatillas deportivas, que en España funcionan fenomenal, o por ejemplo, aquí no vendemos tantos abrigos como en Europa”, explica.

La lógica es ir midiendo la reacción de los clientes, agrega Rafael Castillo, director de Incubadoras del Tecnológico de Monterrey en los tres campus de la Ciudad de México. “Pensamos que todo funciona igual que en nuestro país de origen y luego nos damos cuenta de que



Fecha <b>04.10.2016</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>55-57</b>
----------------------------	---------------------------	------------------------

es al revés”, señala.

Las recomendaciones de Sordo Madaleno, poco a poco, han ayudado a pulir la estrategia de El Ganso en el país, pero los aprendizajes no han podido ser aplicados en Chile,

ya que los empresarios continúan gestionando el negocio sin un socio estratégico. “Ahora tenemos dos locales sin el apoyo de nadie, por lo que el crecimiento es más lento, pero ahí vamos”, comenta.

Tanto Clemente como Álvaro Cebrián quieren inspirar a emprendedores mexicanos de cualquier industria a que, una vez listo y probado el negocio, exporten más allá de América. “Yo les aconsejaría

que vean Europa también como una oportunidad. Hay muy pocas marcas hispano-americanas que van para allá”. Y enfatiza: “Si son fieles a su modelo y estilo, funcionarán sin problema”.

## PLAN DE VUELO

**INTERNACIONALIZACIÓN.** Es la etapa que más consolida la creación de valor, una vez que se es suficientemente fuerte en el mercado de origen.

### QUÉ HACER

- 1. DOMINA LA OFERTA DE VALOR DEL NEGOCIO** y averigua si tiene sentido en otros mercados.
- 2. CONSIGUE UN SOCIO** que te ayude a conocer mejor el país al que deseas entrar.
- 3. PRIORIZA LAS REGLAS DEL JUEGO DE TU MERCADO META.** Tu representante o tu equipo local pueden ayudar.
- 4. PREPARA A UN EQUIPO CON CAPACIDADES GLOBALES,** desde la forma de comunicar tu producto hasta el capital humano. Arma y prueba tu red logística.

### QUÉ NO HACER

- 1. AVENTURARSE SIN CONOCER EL MERCADO.** La cantidad de recursos desperdiciados afectará tu negocio.
- 2. ATERRIZAR EN TERRITORIO DESCONOCIDO POR TU CUENTA.** Tendrás que picar mucha piedra.
- 3. OLVIDAR LA LEGISLACIÓN EN TODOS LOS NIVELES.** Podría destruir tu plan de negocio y tus proyecciones.
- 4. ENVIAR A UN MIEMBRO DEL EQUIPO SIN CAPACITAR.** Tampoco subestimes tu inventario y los tiempos de entrega.

**LOOK A LA MEXICANA.** El Ganso cuenta con ocho tiendas distribuidas en la Ciudad de México, Puebla, Querétaro, Veracruz y Guadalajara.

**FUENTES:** Con información de Clemente y Álvaro Cebrián, Jorge Silva, Roberto Litwak y Rafael Castillo.



Continúa en siguiente hoja

de

Fecha <b>04.10.2016</b>	Sección <b>Revista</b>	Página <b>55-57</b>
----------------------------	---------------------------	------------------------

**1,400** MILLONES DE PESOS  
FACTURÓ EL GANSO EN 2015.



LA CLAVE

EL CONSEJO

**¿CÓMO HACE  
DINERO  
EL GANSO?**

**COMERCIALIZA ROPA CON UN AIRE COSMOPOLITA.** Fundada en España en 2006, comenzó con una línea masculina, que amplió a una femenina y otra infantil. Tiene más de 140 tiendas (cinco de ellas en México) en 10 países.

**LA ALIANZA** en México con el grupo Sordo Madaleno Arquitectos le permitió centrarse en el producto y dejar a sus socios la gestión comercial.

**NO LLEGAR SOLO.** La primera experiencia en Latinoamérica, en Chile, les hizo comprender la importancia de contar con un socio que domine el mercado.