



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE

“EL GANSO”

**Desde la identificación de la oportunidad
hasta la expansión internacional**

Autor: Alberto Cebrián del Pino

Director: Francisco Borrás Palá

Madrid

Abril 2014



ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE “El Ganso”

Desde la identificación de la oportunidad hasta la expansión internacional.

Alberto
Cebrián
Del Pino

Resumen:

En el presente trabajo se analizará la estrategia empresarial llevada a cabo por El Ganso, una marca de ropa desarrollada durante la crisis económica que sirve como modelo de emprendimiento para futuras Pymes. Se analizará por un lado la historia de la empresa y sus principales áreas funcionales, con el objetivo de situar al lector. A continuación, nos adentraremos en un análisis más teórico sobre las estrategias exitosas llevadas a cabo por la empresa. En primer lugar, se estudiará las condiciones y oportunidades del sector textil, así como un análisis interno de los recursos y capacidades de la empresa. Relacionaremos esos recursos y capacidades con las posibles ventajas competitivas que haya adquirido El Ganso, comparando liderazgo en costes y diferenciación. Después, continuaremos con el análisis corporativo, estudiando la expansión internacional de la empresa y el desarrollo de sus productos y mercados. Por último analizaremos la adecuación de las estrategias conforme a las condiciones exteriores y a los recursos y capacidades de la empresa.

Palabras clave: Emprendimiento, estrategia competitiva, ventaja competitiva, diferenciación, estrategia corporativa, expansión, desarrollo, alianza, internacionalización.

Abstract

This paper will analyze the business strategy carried out by “El Ganso”, a clothing brand created during the economic crisis that serves as a model of entrepreneurship for future SMEs. On one side, we will analyze the history of the company and its major functional areas, with the aim of placing the reader. Then we will enter a more theoretical analysis of the successful strategies undertaken by the company. Firstly, we will study the conditions and opportunities for the textile sector, as well as an internal analysis of the resources and capabilities of the company. We will link these resources and capabilities to the possible competitive advantages achieved by El Ganso, comparing leadership in costs and differentiation. Secondly, we will continue with the corporate analysis, studying the company's international expansion and the development of its products and markets. Finally, we will analyze the appropriateness of the strategies in accordance with the industry conditions and the resources and capabilities of the company.

Key words: Entrepreneurship, competitive strategy, competitive advantage, differentiation, corporate strategy, expansion, development, partnership, internationalization.

Tabla de contenido

I.	Introducción	4
II.	Historia de “El Ganso”	5
III.	Áreas Funcionales	9
1.	El equipo directivo	9
2.	Diseño y producción.....	9
3.	Distribución y puntos de venta.....	10
4.	Financiación	12
5.	Marketing	13
6.	Recursos humanos.....	13
IV.	Análisis de Estrategias	14
1.	Análisis externo.....	14
1.1.	Sector textil	14
1.2.	Diamante de Porter.....	17
2.	Análisis interno	19
2.1.	Identidad de la empresa.....	19
2.2.	Recursos y capacidades	19
V.	Formulación de Estrategias	22
1.	Estrategia Competitiva	22
1.1.	Ventaja competitiva.....	24
1.1.1.	Liderazgo en costes	24
1.1.2.	Diferenciación	25
2.	Estrategia Corporativa.....	28
2.1.	Campo de actividad y segmentación estratégica	28
2.2.	Direcciones de desarrollo	30
2.2.1.	Consolidación y penetración	31
2.2.2.	Desarrollo de producto	31
2.2.3.	Desarrollo de mercado	32
2.3.	Métodos de desarrollo	34
2.3.1.	Alianzas	34
2.3.2.	Internacionalización	36
VI.	Evaluación y selección de estrategias	38
VII.	Conclusiones	40
VIII.	Bibliografía	46

IX. Anexos.....	47
Anexo de tiendas y producto.....	47
Anexo de datos.....	50

Tabla de contenidos 2: Cuadros

Figura n°1: Diamante de Porter.....	18
Figura n°2: Estrategias genéricas de Porter.....	23
Figura n°3: Reloj estratégico de Bowman.....	27
Figura n°4: Modelo de Abell.....	29
Figura n°5: Matriz de Ansoff.....	30

I. Introducción

La presente investigación, enfocado desde el área de estrategia empresarial, pretende ilustrar de qué manera una marca de ropa española llamada El Ganso ha logrado crecer y desarrollarse durante la presencia de la mayor crisis económica de las últimas décadas. Durante la investigación se abordará la historia de la marca, el cómo lo hizo y por qué, sus áreas funcionales y su actividad actual y pasada, y las estrategias de la empresa desde sus inicios.

Se trata de un trabajo que quiere analizar la aventura empresarial desde el punto de vista del emprendimiento y de la estrategia empresarial. La intención es mostrar como un ejemplo de esfuerzo, trabajo e ilusión, acompañado de una excelente gestión ha conseguido hacerse un nombre en el sector de la moda, y todo ello empezando desde cero.

Aparte de los éxitos de la empresa también analizaremos sus errores y los caminos que debieron escoger. El objetivo de la investigación es que sirva como futura guía para emprendedores del sector textil, para que tengan una fuente de donde extraer las mejores ideas y aprender las mejores estrategias ideales para un negocio de ropa.

En cuanto a la metodología utilizada, se ha procedido a la revisión de la literatura académica existente sobre estrategia empresarial, analizando las enseñanzas de los autores más reconocidos. De esta forma, se analizan las estrategias y los modelos descritos en la literatura académica con el fin de estudiar la adecuación de las estrategias de El Ganso. A partir de esta metodología se compara la práctica empresarial de una marca de ropa con la teoría sobre estrategia empresarial.

El trabajo empieza con un análisis del entorno exterior, analizando las condiciones y oportunidades que ofrece la industria textil en España, para lo que utilizamos el diamante de Porter. A continuación, se lleva a cabo un estudio interno de la empresa, desde su identidad empresarial hasta los recursos y capacidades disponibles para crear ventajas competitivas. Una vez llevado a cabo el análisis estratégico del sector textil y de los recursos de la empresa, se sigue con la formulación de estrategias. En primer lugar se analizan las estrategias competitivas que han llevado a crear ventajas competitivas para la empresa, distinguiendo entre liderazgo en costes y diferenciación. En segundo lugar, se analizan las estrategias corporativas que han llevado El Ganso a desarrollarse y a expandirse. Se estudia tanto la consolidación y penetración en el

mercado español como el desarrollo de nuevos mercados, a través de alianzas y de la internacionalización de la empresa. Por último, se hace un análisis de la adecuación de las estrategias elegidas.

II. Historia de “El Ganso”

El Ganso fue creada en septiembre de 2004 por los hermanos Álvaro (Madrid, 1975) y Clemente Cebrián Mosquera (Madrid, 1974) en Madrid y a día de hoy sigue siendo una empresa 100% familiar compuesto el Consejo por Álvaro y Clemente Cebrián y por la inestimable experiencia de Clemente Cebrián Ara, padre de ambos.

Desarrollaron un estilo de ropa que mezcla elegancia, simpatía y precio. De ahí que se decidieran por el nombre de El Ganso, un animal que simboliza elegancia (por su figura) y simpatía (por la expresión en castellano de “hacer el ganso”). En palabras de Clemente¹, uno de los fundadores, *“buscábamos un estilo de ropa que en España era muy caro. Quisimos juntar los estilos que nos gustaban en nuestra propia marca, y venderla a un precio asequible”*. El Ganso ha conseguido reunir calidad, diseño y precio en su producto, consiguiendo así diferenciarse de sus competidores. El estilo de la marca recuerda al estilo de los años 70 y 80, donde se veía ropa entallada que mezclaba muchos colores.

La historia es un ejemplo de esfuerzo, ilusión y trabajo que comienza mucho antes, a finales de los años 90 en los veranos que Álvaro y Clemente pasaban en Londres mejorando su inglés y trabajando en lo que podían para mantenerse (restaurantes, hoteles). Es allí donde descubrieron un estilo de ropa diferente que en Madrid no se vendía, o si se vendía era a un precio alto. Fue entonces cuando se lanzaron a hacer un estudio de mercado en España, para ver si lograban encontrar alguna marca que vendiese el producto que ellos tenían en la cabeza a un precio asequible. Su sorpresa fue cuando tras varios meses de búsqueda en las mejores zonas comerciales de Madrid, se dieron cuenta que existía un nicho de mercado en el sector textil, un sector maduro con una competencia grande.

Hasta 2004 no dieron el salto a crear su propia empresa y tras dejar sus respectivos trabajos (Álvaro en una cadena de accesorios como gerente y Clemente en Telefónica

¹ Entrevista personal a Clemente Cebrián Mosquera realizada el día 10 de Marzo de 2014.

Móviles como Planificador de Ventas) crearon El Ganso. Álvaro², por ejemplo, nos cuenta que lo vio claro, *“si te pones a trabajar por tu cuenta, tienes que verlo claro porque te juegas mucho. Tienes que ver el nicho, y estar seguro de que va a haber demanda”*. Por otro lado, añade que *“no puedes engañarte a ti mismo, tienes que estar seguro de que te quieres dedicar a ello, y por tanto emprendes tu negocio. En sentido contrario sería un error, quiero montar un negocio, ¿De qué lo monto?”*.

Entre 2004 y 2006, el negocio de El Ganso consistió en la venta de ropa a través del canal de tiendas multimarca. Los dos hermanos querían primero probar el tirón de la marca, sin importarles una alta rentabilidad. Ofrecían unas condiciones irrechazables para las tiendas multimarca, dejándoles la ropa a un precio muy bajo y en consigna, de tal manera que si la tienda no la llegaba a vender, devolvían la ropa.

Sus primeros pasos no fueron sólo a nivel nacional. Desde el principio mandaron solicitudes para participar en las ferias textiles más importantes de Europa. Sus primeras ferias fueron *Who´s Next* en París y *Bread&Butter* en Berlín. Los dos hermanos viajaron por Europa con una furgoneta donde llevaban todo el muestrario. Cuentan en una de las entrevistas realizadas, como en una feria donde se exponía la temporada de primavera-verano aparecieron con la muestra de otoño-invierno, siendo uno de los mayores errores del inicio. Por ello, Clemente nos explica que uno de sus principales errores fue no informarse bien del sector. *“Estábamos ilusionados porque veíamos el hueco, pero debimos informarnos más sobre el sector para ahorrarnos algunos disgustos”*. También cuenta, como al principio muchos proveedores les fabricaban camisas donde al lavarlas se les iban los cuadros, o pantalones que se decoloraban.

Sus primeros pasos fueron difíciles, pues no disponían de muchos ahorros. Los dos socios vendieron sus coches y pidieron un préstamo en Aval Madrid para constituir el capital de su empresa, y empezaron a operar guardando los primeros pares de zapatillas en el salón de su casa. Cuentan que un día llegaron a tener 900 pares de zapatillas guardados en el salón de su casa. Destacan de estos primeros años el apoyo de su familia, donde sus padres les apoyaban al máximo al igual que sus mujeres.

Entre los hechos iniciales que permitieron el desarrollo de la marca, tanto Álvaro como Clemente siempre destacan, por un lado, el descubrimiento de las zapatillas que les

² Entrevista personal a Álvaro Cebrián Mosquera realizada el día 10 de Marzo de 2014.

lanzaron a la fama, y la apertura de la primera tienda en la Calle Fuencarral de Madrid. En un viaje a Budapest, Clemente cuenta como descubrió unas zapatillas³ en un escaparate. Entró a preguntar y le dieron el contacto del diseñador, Jeremy Stanford. Clemente cerró un trato con Jeremy Stanford en la habitación de su hotel y se trajo a Madrid 900 pares de zapatillas. Se trata de unas zapatillas que recogen el estilo del calzado que llevaba el ejército checoslovaco en los años 50.

Una vez abierta la tienda de la Calle Fuencarral en Madrid, la marca fue poco a poco cogiendo fuerza. Este es el punto en donde la marca se dio a conocer. Los fundadores vieron que había algo detrás, que no era un espejismo. Además aprovechando la tesorería inmediata que ahora recibían al vender en su propia tienda, se convencieron de que había mucho desarrollo y en un momento determinado, además de seguir vendiendo a tiendas multimarca españolas y algunas extranjeras, se abrió en 2007 una nueva tienda en Barcelona, así como en Palma de Mallorca. En 2008 se abrió una cuarta tienda, esta vez en la calle Ferrán, también en Barcelona. En tan sólo 4 años, la empresa ya contaba con 45 empleados y 4 puntos de venta, además de las tiendas multimarca.

A partir de 2009, con la apertura de la segunda tienda en Madrid, en la calle Jorge Juan, El Ganso experimentó que era una marca que no sólo atraía a un público alternativo y juvenil sino que también tenía un desarrollo muy importante entre un público más clásico, lo que amplió enormemente el público y edad objetivos a los que se dirige la marca así como los locales en las distintas ciudades en que podría estar representada la marca, tanto en barrios más juveniles como en otros donde proliferaban las marcas más clásicas. De esta manera, Clemente nos explica como El Ganso va dirigido tanto a un perfil más alternativo que busque un toque de elegancia en su estilo, como a un perfil más clásico que quiera vestir más alternativo.

Entre 2009 y 2011, El Ganso abrió en muchas de las principales ciudades españolas como Zaragoza, Bilbao, Sevilla, Valencia así como nuevas tiendas en Madrid y Barcelona. A partir de 2011 se dio el paso a abrir tiendas fuera de España, no porque la marca no creciese aquí sino por el gran potencial que se intuía desde El Ganso para crecer fuera, comenzando por una primera tienda en París en el barrio de Le Marais y a continuación, aprovechando el cambio de hemisferios, con una tienda en Santiago de Chile. A finales de 2011, también optaron por abrir una tienda en Lisboa, en el barrio de

³ Véase anexo 1

Chiado. En 2012 se abrió la segunda tienda en París y la primera tienda en Londres, una ciudad en la que se tenía una gran expectación debido al estilo *british* que caracterizaba a la marca. En 2013, visto el éxito de la marca en París, se apostó por abrir dos nuevas tiendas en la capital francesa, y del mismo modo, apostar por abrir una nueva tienda en Londres. A finales del año, se decidió entrar en México, con una *join venture* con la familia Sordo, inaugurando la primera tienda en México DF en diciembre de 2013.

Adicionalmente a la apertura de tiendas El Ganso, que actualmente suman 45 puntos de venta propios entre las nuevas aperturas extranjeras y españolas (Alicante, San Sebastián, Pamplona, Gijón, Vigo, Marbella, Córdoba, Salamanca, etc), El Ganso ha desarrollado un acuerdo con El Corte Inglés según el cual se están abriendo *corners* (actualmente 28) de aproximadamente 45 metros cuadrados en los principales centros españoles donde tanto el producto como el personal son de El Ganso. Por otro lado, se sigue apostando por el canal multimarca en España donde El Ganso está presente en cerca de 120 tiendas multimarca de reconocido prestigio.

Por otro lado, también como otro punto de venta, es destacable la importancia de la tienda online, la de mayor crecimiento de la marca (en 2013 respecto a 2012 el crecimiento ha sido más del doble) con la que a día de hoy se vende tanto en España como en otros países, fundamentalmente en Francia, Reino Unido, Portugal, Alemania y Estados Unidos. Se trata de la cuarta tienda en el ranking de ventas de la compañía, logrando el 5% de la facturación anual en 2013. Para que el canal online funcione correctamente, la empresa tiene un acuerdo con MRW en España y UPS fuera de España, que permite entregar los productos en 24 horas en España y 48 horas en el extranjero.

Actualmente, la empresa cuenta con más de 70 puntos de venta, de los cuales 45 son tiendas propias. En 2013 facturó 36 millones de euros y dio empleo a 300 personas. Es sin duda una de las empresas medianas con más crecimiento en estos años de crisis, y se espera que siga creciendo a lo largo de los próximos años. Como reconocimiento a la buena gestión de la compañía, el equipo gerente de El Ganso ha recibido algunos premios. Entre ellos se encuentran el Premio Jóvenes Empresarios de Madrid, Premio Nacional de Marketing, Premio Mejor Pyme Comunidad de Madrid o Premio Emprendedores.

III. Áreas Funcionales

1. El equipo directivo

Clemente y Álvaro tienen un perfil emprendedor y gusto por la moda desde la adolescencia. Sin embargo, sus roles en la empresa están diferenciados desde el principio. Clemente coordina los aspectos financieros, el funcionamiento de las tiendas, la logística y la comunicación. Por otro lado, Álvaro se encarga del diseño del producto, la producción y la relación con proveedores. El padre de ambos, controla todas las decisiones y sigue de cerca la evolución del negocio. Entre los 3 deciden la estrategia de expansión y toman la decisión sobre nuevas aperturas.

En algún momento se pensó en la contratación de un directivo especializado en el sector textil, pero se temía que no llegase a entender el concepto de la marca. Desde El Ganso, además de una marca de ropa, querían crear un estilo de vida. Por ello, pensaron que era arriesgado traer un directivo de fuera y por ello confían primero en la promoción de empleados.

2. Diseño y producción

Respecto a diseño y producción, todo el diseño se realiza dentro de El Ganso con un equipo propio dirigido por Álvaro Cebrián y la producción desde el 1 de Enero de 2014 es 100% hecha en Europa (en 2013 era del 90%), fundamentalmente en Portugal, España y Rumanía (calzado deportivo), con una notable preocupación por el cuidado del medio ambiente tanto en los materiales utilizados como en los embalajes de los mismos.

La compañía ha decidido llevar a cabo una estrategia de producir todos sus productos en Europa. La compañía en sus inicios fabricaba la ropa en España y el calzado en Rumanía. En 2008 se decidió trasladar parte de la producción a Portugal y más adelante, en 2010, decidieron trasladar un 20% de la producción a Asia. La calidad de los productos era prácticamente la misma, y conseguían reducir los costes un 20%. Sin embargo, en 2013 dieron un giro a la estrategia de producción. A pesar de que las ventajas eran significativas, encontraron que existían demasiados riesgos fabricando en Asia. El Ganso no era una gran multinacional que estimase con precisión sus ventas y su producción, y por ello era arriesgado fabricar en Asia, donde los productos tardaban 6 meses en llegar a la tienda. Por ello, corrían el riesgo de no poder responder ante los cambios en la demanda.

Decidieron sacrificar la rentabilidad que les proporcionaba fabricar en Asia. La marca pierde margen en sus productos, pero en cambio gana en capacidad de reposición. Son dos las principales razones que han llevado a la marca a fabricar en Europa. Una de ellas es la cercanía de las fábricas a las tiendas. Esto hace posible que se pueda renovar el producto en tienda con más frecuencia. Es importante ver que producto está funcionando y cual no, para ordenar la fabricación de más unidades y poder tenerlas en tienda lo antes posible. Esta flexibilidad hace que el cliente pueda encontrar productos nuevos cada vez que visita una tienda de El Ganso. El problema de fabricar en Asia era la falta de capacidad de respuesta. Los pedidos se hacían con mucha antelación y era muy importante ser precisos con la estimación de ventas que se iba a hacer. Si las tiendas se quedaban sin stock era un problema grande, pues no había tiempo para traer nuevos productos de Asia.

Otra razón importante es el valor que dan los clientes a que un producto sea “Made in Europe”. Desde la marca, se han dado cuenta que hay más gente de la que parece que tiene en cuenta el lugar de fabricación. Que estén los productos fabricados en Europa es un gran atributo para una marca de ropa, y El Ganso lo está notando. Es cierto que se valora más en el extranjero (Londres, París), pero en España se está empezando a tener más en cuenta.

La fabricación en Europa aporta esa flexibilidad para adaptarse a la demanda. Pero de nada sirve esa proximidad de las fábricas si no se logra captar las exigencias de los clientes. Desde El Ganso se pone mucho énfasis en que los encargados de tienda logren absorber los inputs de los clientes, para así trasladarlo al área de producción y mejorar los productos.

3. Distribución y puntos de venta

En cuanto a la distribución, este es uno de los valores diferenciadores de la marca, contando con un centro de distribución propio en Boadilla del Monte (Madrid) desde donde se gestiona directamente el envío de productos desde las fábricas a las tiendas pasando por dicho centro, todo ello asentado en dos pilares básicos, por un lado un ERP⁴ a medida en la empresa que nos permite maximizar dicha distribución moviendo

⁴ “Los **sistemas de planificación de recursos empresariales**, o **ERP** (por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*) son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchos de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios. Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística,

el producto constantemente y por otro un acuerdo con Azkar según el cual la reposición de las tiendas es nocturna y continua, llegando a ser de tres veces a la semana en algunas de nuestras tiendas. La cercanía de nuestros puntos de producción con los puntos de venta asentado en una buena herramienta de gestión (ERP) y un acuerdo eficiente de logística con Azkar hace posible que en poco tiempo podamos reponer cualquier producto y el movimiento de los mismos entre tiendas y central.

Este es sin duda uno de los mayores logros de El Ganso, y una de sus fuentes de ventajas competitivas. La decisión de externalizar el servicio de distribución es obligatoria, pues la empresa adquirió un tamaño con el cual es tremendamente costoso realizar la distribución internamente. Además, la decisión de traer toda la producción a Europa en 2014 aumenta la flexibilidad en la distribución, pues las distancias se acortan, y las reacciones a la demanda en las tiendas se pueden satisfacer en poco tiempo.

Además de la distribución, otro de los puntos importantes para El Ganso son los puntos de venta⁵. La estrategia en cuando a los puntos de venta es la oportunidad para hacer tangible la marca, materializarla para provocar reacciones de compra. Al fin y al cabo es la forma de comunicar la marca. Brujón, G (2008) explica que los puntos necesarios para que un espacio físico de venta aporte valor a la marca son: crear necesidad, transmitir la esencia de la marca e integrar bien los productos en la tienda.

Por crear notoriedad, el autor entiende que en un entorno saturado de estímulos comerciales, es importante destacar, llamar la atención del viandante y ser atractivo. La tienda, además de ser un canal de distribución, es un medio publicitario al que se le debe sacar el máximo partido. En el caso de El Ganso han entendido bien esta cuestión, y se esmeran en cuidar la presentación de sus escaparates⁶. El Ganso utiliza una estructura igualitaria para todas sus tiendas. Además de enseñar algunos productos de la colección, transmiten el concepto de la marca, al situar en el escaparate bicicletas antiguas, una barquita de madera, u objetos que quieran representar el estilo de la marca.

distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular. Sin embargo, la planificación de recursos empresariales o el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos". (Wikipedia, http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresarial, visitado el 4 de marzo de 2014).

⁵ Véase anexo 2

⁶ Véase anexo 3

Además, es necesario que la tienda transmita la esencia de marca, porque una vez que un cliente entra en una tienda, ya se forma una imagen sobre la marca. Estas percepciones se crean a través de todos los puntos de contacto con la marca, desde que el cliente observa el escaparate, hasta que efectúa la compra y abandona la tienda. Por ello, hay que cuidar la imagen que se vaya a llevar el consumidor en todo su proceso de compra. Además, esta percepción no es solo visual, sino que los demás sentidos también intervienen. Por eso es necesario cuidar el olor, la música de fondo y hasta el contacto con el suelo. Así, El Ganso ha intentado establecer una fragancia y un tipo de música que haga que a los clientes les recuerde a la marca.

Por otro lado, es necesario distribuir bien los productos alrededor de la marca. Estos deben ser colocados en lugares estratégicos. Por ejemplo, si nuestro producto estrella en una ciudad son las zapatillas, deberemos colocar estas en un lugar privilegiado, con mejor luz y más visibilidad. O por ejemplo, complementos que se vendan menos y sean de precio bajo, deberá, ser colocados cerca de las cajas de pago, como por ejemplo cinturones, calcetines o fundas de teléfonos.

4. Financiación

La compañía empezó siendo una empresa 100% familiar, y 10 años después el capital sigue siendo familiar. La compañía, como cualquier negocio, empezó su andadura gracias a préstamos de los bancos. El primero de todos lo recibieron de Aval Madrid, tras presentarles un plan de negocio. A partir de la apertura de las primeras tiendas, El Ganso fue generando mucha caja, y sus primeros márgenes operativos rondaban el 10%, lo que permitió que su expansión se realizara con fondos propios. Además, es destacable mencionar que El Ganso ha recibido numerosas ofertas de fondos de inversión extranjeros con la intención de entrar a formar parte del capital e inyectar una buena suma para la expansión internacional. Estos fondos, normalmente llamados *Private Equity* buscan hacerse con una participación minoritaria en la compañía y ocupar un puesto en el Consejo. Con la inyección de liquidez y con la experiencia del gestor que introducen en el Consejo buscan rentabilidades altas anuales de hasta un 20% en 5 años, para luego vender su participación. Hasta la fecha no se ha aceptado ninguna de esas ofertas.

En relación a la expansión geográfica, la dirección de El Ganso sí que estudia la opción de entrar en países extranjeros mediante una alianza con inversores locales. Se trata de

inversores expertos en el sector textil, que cuentan con muchos contactos en el país y son gestores de centros comerciales o incluso dueños de inmobiliarias. El inversor local se ocupa de encontrar los locales de venta y de gestionar las tiendas a cambio de un 49% de participación en la filial del país. De este modo El Ganso ve sacrificada mucha rentabilidad en el corto plazo, pero se aprovecha del *know how* de su socio local y le permite crecer y coger nombre en el extranjero de una forma más segura y rápida. Esta es precisamente la estrategia que ha llevado El Ganso para entrar en México, donde abrieron las dos primeras tiendas en 2013 mediante una alianza con un grupo local.

5. Marketing

Al principio, dada la gran popularidad que adquirió la marca gracias a las zapatillas y a la apertura de la primera tienda en la Calle Fuencarral de Madrid, se pensaba que la marca invertía mucho en marketing. Sin embargo, la realidad es que nunca invirtieron en anuncios tradicionales. No avisaban de la llegada a nuevas ciudades porque pensaban que el mejor marketing era hacer las cosas bien. La política de marketing consistió en el boca a boca. La clave era situar las tiendas en las calles más comerciales de las ciudades y diseñar un producto identificable. Otra política destacable fue lograr acuerdos con otras empresas en los que se publicitaban a través de la cesión de ropa.

Por ello, En cuanto a la política de marketing y comunicación de la empresa destacaríamos la no inversión en anuncios tradicionales y la apuesta por las redes sociales, la atención al cliente y los acuerdos con otras marcas o empresas, como con el Valencia CF⁷, club al que visten, el Banco Sabadell o Crédito y Caución.

6. Recursos humanos

Los fundadores de El Ganso coinciden en que su activo fundamental son sus recursos humanos. Clemente y Álvaro Cebrián tienen su propia idea sobre como dirigir personas. Intentaron que no existiesen reglas estrictas y procuraban que sus empleados estuvieran implicados en la empresa. La promoción interna es un claro incentivo para ello, y procuraban desde el principio otorgar responsabilidades y libertades a sus empleados en la toma de decisiones. Cuando abren una tienda, ofrecen los puestos a los empleados de la marca, por si alguno quiere cambiar. Han comprobado que si los dependientes de tienda trabajan a gusto, el éxito de las ventas se multiplica.

⁷ Véase anexo 4

Es destacable el gran equipo con el que cuenta la marca, más de 300 empleados identificados con la empresa, trabajando por un objetivo común y que son la base y parte de la diferenciación de la marca. A día de hoy la empresa es 100% de la familia Cebrián donde además de Álvaro y Clemente, los consejos de Clemente Cebrián Ara, padre de ambos, son fundamentales.

Los fundadores de El Ganso han sabido desde el principio motivar a los trabajadores para que se involucren en el proyecto. Les hacen sentir emprendedores, y que sin ellos, el desarrollo de la marca no sería posible. Todos los empleados han adoptado un cierto estilo “ganso” en su vida, y están totalmente conectados emocionalmente con la compañía. Al fin y al cabo, han logrado que El Ganso se haya constituido como una gran familia con los mismos objetivos. Por ello, es de tal magnitud las ganas de jóvenes talentos de trabajar en la expansión de El Ganso que reciben numerosas solicitudes de trabajo al día.

IV. Análisis de Estrategias

1. Análisis externo

1.1. Sector textil

A la hora de iniciar un negocio, es importante hacer un análisis del sector de actividad en el que se pretende entrar. Es necesario observar el ciclo de vida del sector, así como la competencia que hay. En el caso de El Ganso, una marca de ropa, es necesario que hagamos un análisis del sector textil en España.

La industria de la moda en nuestro país supone alrededor de un 5 % del PIB Español⁸, pero el balance en los últimos años no ha sido positivo debido principalmente a la crisis económica. En 2004, en España existían 31.941 empresas en España dedicadas al sector textil. El importe de negocio del sector ascendía a 21.000 millones de euros, y el sector daba empleo a 243.000 personas en España. Aunque nuestras exportaciones han aumentado desde entonces, las importaciones han ascendido todavía más, sobre todo los productos que vienen del continente asiático. Por otra parte, se ha producido una gran deslocalización de centros de producción, lo que ha conducido al cierre de cientos de empresas y a la pérdida de muchos puestos de trabajo, también como consecuencia del

⁸ Datos del sector obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE), y del Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España.

abaratamiento de la mano de obra en países emergentes. En 2012, la cifra de negocios cayó hasta los 13.255 millones de euros, un descenso del 36%, desde 2004. El número de empleados también cayó, situándose en 113.000, un 53% menos.

El sector estaba prácticamente fragmentado, con grandes multinacionales que se hacían con un 20 % de la cuota de mercado (Inditex, Mango, H&M y Cortefiel). Es la ropa de mujer la que más volumen de negocio presenta, alrededor de un 55%, mientras que la de hombre ronda un 33% y la de niño un 16%.

Además, las bajas barreras de entrada así como la incorporación de marcas blancas por parte de las grandes superficies estaban provocando una caída de los precios en el sector, llevando con ello a la ruina de muchas empresas textiles. La obligación de reducir costes llevaba a las empresas a trasladar su producción a Asia y a desarrollar el canal online, que les permitía reducir costes significativamente.

A pesar de esto, España está adquiriendo una creciente relevancia en el sector. La tradición de nuestra industria textil se ha convertido en un valor diferencial para nuestras marcas. Los tejidos hechos en España y Portugal, así como la denominación de origen, son atributos que se valoran en el extranjero. En el caso de El Ganso, han entendido bien esta cuestión, y han pasado a tener a partir de 2014 el 100% de su producción en Europa.

Como decíamos, la moda española está adquiriendo protagonismo, y no sólo dentro de nuestras fronteras. En el extranjero, la moda es el tercer sector que mejor nos representa como país, precedidos únicamente por los sectores tradicionales del turismo y la alimentación. Años antes, el reconocimiento y prestigio de la moda en países como Francia e Italia dotaba de cierta inferioridad a la moda española. Sin embargo, hoy en día la moda española tiene una imagen muy positiva, traduciéndose en una denominación de origen “Made in Spain” que aporta un atributo de valor importante para las marcas.

Por otra parte, debido a la gran internacionalización de algunas compañías como Inditex o Mango, las marcas españolas han comenzado a ser reconocidas en el exterior. Gracias a Zara, que fue la pionera, España está considerada por hacer una ropa de buen diseño y alta calidad, a buenos precios, lo que sin duda favorecerá a futuras marcas internacionales como El Ganso.

En el sector de la industria, es fundamental el valor de la marca. Los aspectos más intangibles son cada vez más valorados y reconocidos. La proporción del valor que supone una marca para la empresa es mucho mayor que en otros sectores. Esto es debido al valor que se otorga a los factores emocionales. En El Ganso han entendido muy bien esta cuestión, y han desarrollado desde el principio un concepto de forma de vida basada en el estilo “ganso”. Han sacado a la venta carteras, fundas de Iphone y Ipad y hasta una colonia, todo ello relacionado con el estilo que marca la ropa de El Ganso.

De hecho, en el ranking que Interbrand⁹ realiza cada año de las 100 marcas más valoradas en todo el mundo, Zara se encuentra en el puesto 36, con un valor de sólo la marca de 10.000 millones de dólares, lo que supone un 15% del total del valor de Inditex. Entre otras empresas encontramos H&M, Ralph Lauren y GAP.

Como decía Coco Chanel (citado por Brujón, G. 2008: 121) *“el lujo es una necesidad que empieza cuando termina la necesidad”*. Por ello, el principal argumento que explica el valor de la marca es su carácter caprichoso. Normalmente la ropa no se compra por necesidad. Según EAE¹⁰, los gastos en ropa en España al año son de 452 euros por habitante, lo que sobrepasa las necesidades de una persona en ropa. Por ello, las marcas que busquen grandes beneficios deben fomentar ese capricho en las personas, con publicidad, atractivos escaparates, ofertas y puntos de venta que inviten a entrar. Amancio Ortega (citado por Brujón, G. 2008: 108) decía que *“nadie invierte tanto en distribución como nosotros. El dinero hay que ponerlo en la tienda, que es la marca”*. Esto también es uno de los valores de El Ganso, donde cuidan minuciosamente la presentación de la tienda. Fabrican sus propios muebles antiguos y buscan siempre los mismos tipos de posters y cuadros. Decoran los escaparates con productos de los 70 y 80 como bicicletas o raquetas de tenis. Ambientan las tiendas con el mismo olor y cuidan la música. Hacen todo lo posible para que el cliente se sienta invitado a entrar en la tienda cuando pasa por delante.

Como vemos, a pesar de la crisis que ha sacudido el consumo en España, reduciendo el volumen de negocio en el sector textil así como el número de empresas y los puestos de

⁹ Interbrand es una consultora de marca americana especializada en estrategia de marca, análisis de marca, valoración de marca, diseño corporativo de la marca y gestión de marca digital. Hoy en día cuentan con 42 oficinas en 28 países.

¹⁰ EAE Business School, escuela de negocios.

trabajo, la nueva imagen de la moda española así como la excelente gestión por parte del equipo directivo de El Ganso, centrándose siempre en los puntos más importantes para el éxito de una marca de ropa, han llevado a que esta empresa haya logrado un desarrollo exponencial en los últimos 7 años.

Además, todo esto tiene más mérito si nos damos cuenta de que las constantes adquisiciones, alianzas y los distintos modelos de negocio indican como el sector se dirige hacia la concentración. Por ello, las tiendas pequeñas tienden a la desaparición, y es mucho más difícil triunfar.

1.2. Diamante de Porter

Para analizar una industria en un país determinado existen muchos modelos. Para nuestro caso, utilizaremos el diamante de Porter¹¹. Para Porter, M. (1990) hay países más competitivos que otros y además hay industrias que son más competitivas en un país que en otro. Hay factores del macroentorno que pueden suponer una ventaja competitiva. Serían como unas ventajas de partida, ventajas iniciales. No solamente importa que existan factores, sino como están desarrollados. Por ello, vamos a analizar el sector textil desde el modelo del diamante de Porter.

Según Porter, M. (1990: 78), el diamante se define como : *“El modelo que se basa en cuatro atributos que individualmente y colectivamente constituyen el diamante de ventaja nacional, el campo de juego que cada país genera para sus industrias”*.

Estos atributos son: condiciones de los factores, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, condiciones de la demanda y sector conexos y de apoyo.

En cuanto a las condiciones de los factores, Porter se refiere a las condiciones de los factores necesarios para la industria. Así, En España contamos con numerosas fábricas textiles, así como con los tejidos necesarios para que se cumpla esta condición. Además, también existe mucha mano de obra dedicada a la producción del sector textil.

En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, Porter establece que cuanto mayor rivalidad haya en un país, más competitivas se vuelven las empresas. Esto hace que se estimule el desarrollo de ventajas competitivas. Así, en un país con una competencia textil fuerte, donde existen gigantes como Inditex o Mango, obliga a las

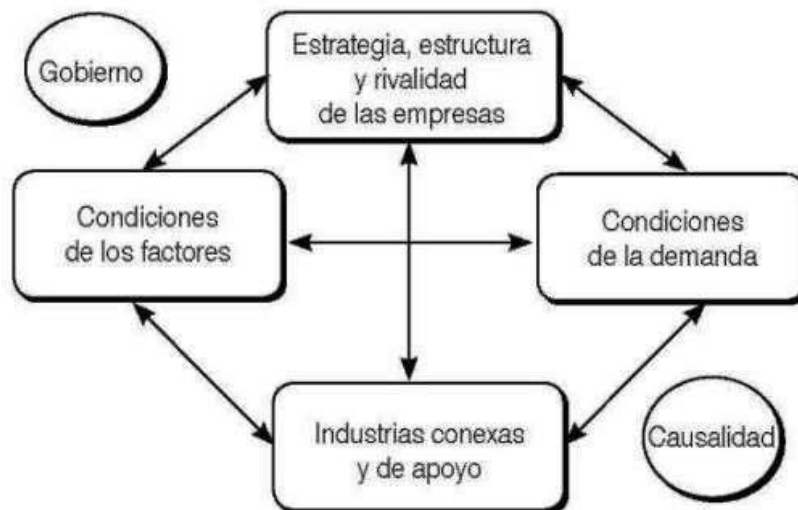
¹¹ Michael Eugene Porter (1947) es profesor de la Harvard Business School y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa.

empresas a buscar ventajas competitivas, buscando el liderazgo en costes o la diferenciación.

En España, la demanda de moda se ha visto perjudicada por la crisis económica, pero sigue siendo uno de los sectores referentes en nuestro país. En las últimas décadas la creación de centros comerciales se ha disparado, así como lo han hecho las ventas del canal de internet. Por ello, gracias a la creación de nuevas marcas y al desarrollo de nuevos canales la demanda de ropa en España crecerá cuando las condiciones económicas sean estables. Además aparecen nuevos nichos que exigen demanda, por lo que las oportunidades no son escasas

Por último, en los sectores conexos podemos volver a referenciar a las fábricas de textil. No hace falta que las marcas de ropa vayan fuera a fabricar, lo que podría aumentar sus costes, o en el caso de desplazar la producción a Asia, perder flexibilidad de respuesta a la demanda. Así, la fábricas españolas aseguran calidad y flexibilidad, además de un atributo valorado por los consumidores: el “Made in Spain”.

Figura nº1: “Diamante de Porter”



Fuente: Porter. M. (1990)

2. Análisis interno

2.1. Identidad de la empresa

El Ganso es una empresa española, de tamaño mediano y de propiedad familiar. Nació hace 10 años de la mano de dos hermanos y desde entonces no ha parado de crecer. Su sede se encuentra en Boadilla del Monte (Madrid), desde donde gestiona toda la logística. Hoy en día cuenta con más de 300 empleados y unos ingresos de 36 millones de euros. Su actividad profesional consiste en la venta de ropa a través de muchos canales (tienda online, tienda propia, tienda multimarca y *corners* en el Corte Inglés). Empezó vendiendo en tiendas multimarca, abrió su primera tienda en 2006 y a día de hoy cuenta con más de 70 puntos de venta, 45 tiendas propias y 28 *corners* en el Corte Inglés. La empresa tiene negocio en España y en el extranjero, en Francia, Reino Unido, Portugal, México y Chile.

2.2. Recursos y capacidades

Antes de pasar a analizar las estrategias llevadas a cabo por la empresa, es necesario que la analicemos internamente. Este análisis centra la atención en la relación entre la estrategia y los recursos y capacidades internos de la empresa. Analizaremos los recursos y capacidades como fuentes de ventajas competitivas, y analizaremos la empresa como una combinación única de recursos y capacidades.

Por un lado, los recursos son los activos individualizables que una empresa tiene para el desarrollo de su actividad. Son fácilmente identificables y valorables, por lo que son susceptibles de imitación o adquisición. A no ser que se trate de un recurso único o muy especial, no puede basar mi ventaja competitiva solamente en recursos, pues si alguien me compra o me imita perderé esa ventaja.

Por otro lado, las capacidades son combinaciones intangibles de recursos, difíciles de medir y valorar, y por tanto, muy difíciles de imitar y adquirir.

Entre los diferentes recursos que puede tener una empresa, encontramos los recursos tangibles e intangibles. Entre los tangibles, distinguimos dos: los financieros y los físicos. Y entre los intangibles, destacamos los organizativos, los tecnológicos y los humanos.

Los recursos tangibles son más fáciles de valorar y podemos obtener la información sobre ellos de la situación del balance de la empresa. De entre los tangibles, El Ganso

tiene varios. Financieramente, El Ganso puede presumir de generar un flujo de caja suficiente como para autofinanciarse en su actividad diaria y en su expansión. Por eso en el balance encontramos cero deudas a largo plazo, por lo que la solvencia de la empresa está asegurada.

Por otro lado, los recursos intangibles son mucho más difíciles de valorar. Desde El Ganso, siempre afirman que el mayor activo que poseen es su plantilla. Primero, el equipo directivo, que ha desarrollado una idea en la que siempre ha confiado. Es un caso de emprendimiento donde han buscado crear su negocio a partir de una pasión que compartían: la moda. Desde hace ya 10 años han trabajado al máximo por hacer de esa idea una realidad, habiendo gestionado la empresa de manera excelente durante la crisis. En segundo lugar, podemos destacar al resto de la plantilla. El equipo directivo ha sabido transmitir a sus empleados que sin ellos no se podía alcanzar el éxito, por lo que les han transmitido el espíritu emprendedor. Todos ellos se han contagiado del estilo “ganso” y de esta manera trabajan más contentos y eficientes, por lo que se puede considerar un recurso muy valioso para la empresa.

Otro recurso intangible, y quizás fundamental de esta compañía, es el valor de la marca. Este concepto hace referencia al fondo de comercio, a todo aquello que aumenta el valor de la empresa sin estar presente en el balance. En el caso de El Ganso, podemos referirnos a su estilo, un diseño innovador en España que recuerda a estilo *british* de los años 70 y 80. También podemos referirnos a los sucesivos premios que ha ido ganando El Ganso a lo largo de estos años, que aumentan la imagen de marca. Entre ellos se encuentran el Premio Jóvenes Empresarios de Madrid, Premio Nacional de Marketing, Premio Mejor Pyme Comunidad de Madrid o Premio Emprendedores.

Las capacidades, por contrario, se refieren a procesos y habilidades que la empresa tiene, pero que no son estáticos. Se trata de la manera en que se efectúa una actividad. Las capacidades se desarrollan en cada área funcional, y en el caso de El Ganso podemos subrayar varias.

En primer lugar, podemos destacar la flexibilidad de El Ganso en su producción y distribución. Así, el nuevo plan de producir todo en Europa (sobre todo España y Portugal), y de situar el centro logístico en Boadilla del Monte (Madrid), otorga a la empresa una flexibilidad en la distribución que significa un recurso muy importante en el sector textil. En las tiendas, la demanda es continua, y una falta de stock en un

momento determinado puede provocar desajustes en las ventas y una mala imagen en el cliente. Por ello, el tener las fábricas cerca del centro logístico y de las tiendas dota a la empresa de más flexibilidad de cara a este problema.

En segundo lugar, El Ganso ha desarrollado una capacidad para diseñar los productos. Todo se remonta a 2004, cuando empezaron, donde ninguno de los socios fundadores había estudiado moda ni diseño, y no sabían nada sobre tejidos. Uno de los fundadores se ha dedicado al diseño desde el primer momento, viajando por España y conociendo el sector textil desde el primer paso de su cadena de valor, la materia prima. Hoy en día conoce perfectamente el tejido óptimo para sus productos. Y no sólo es la capacidad de escoger el tejido, sino también la capacidad para diseñar un estilo de ropa que encandila a muchas personas en España y poco a poco en el extranjero. Lo más valioso en este sentido, es la capacidad para renovarse en el diseño, y poder crear dos temporadas al año iguales en su esencia pero diferentes unas de otras, y que sigan gustando a los clientes y nunca dejen de estar de moda. Se trata de una capacidad adquirida que casi se puede igualar al de las empresas grandes del sector, como Zara y H&M, donde sus productos año tras año siguen gustando cada día más.

Otra capacidad de El Ganso es la decoración de los puntos de venta, donde cuidan hasta el más mínimo detalle para no perder nunca la esencia de su estilo. Por dar algunos datos, tienen su propio taller de muebles en su centro logístico de Boadilla del Monte (Madrid) donde fabrican muebles de estilo *vintage* que doten a las tiendas de un ambiente antiguo. Además, siempre buscan los posters de las paredes en las mismas tiendas de decoración, ofreciendo un aspecto exactamente igual en cada tienda, que recoge el concepto y estilo de El Ganso¹².

Una vez identificados los recursos y capacidades, analizaremos la posibilidad de crear ventajas competitivas con ellos a través del modelo VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), (Barney y Griffin, 1992). Según este modelo, para que los recursos y capacidades originen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, estos deben poder ser definidos de alguna de estas maneras: relevantes, escasos, inimitables o insustituibles y que la empresa sea capaz de explotarlos.

¹² Véase anexo 5

En cuanto a los recursos de El Ganso, su exceso de liquidez que le permite autofinanciarse en su actividad es un recurso que genera ventajas competitivas, pues la financiación es escasa en el mercado, es relevante para la compañía y es explotable por la empresa. Mientras que otras compañías deben acudir a los proveedores de deuda, en El Ganso no tienen ese problema, y pueden autofinanciarse sin aumentar el riesgo de insolvencia de la empresa. En cuanto a su plantilla, desde El Ganso siempre destacan su importancia, definiéndola como el activo más valioso. Por ello, tanto el equipo directivo como una plantilla motivada e identificada en el proyecto es capaz de ser fuente de ventajas competitivas. Por último, la imagen de marca y el concepto que El Ganso ha desarrollado es prácticamente inimitable. En 2014 se cumplen 10 años de la marca El Ganso, y ya es un referente en la moda española. Se ha hecho con un nicho de mercado, y ahora existe un estilo de ropa que se relaciona con la marca. Tanto su estilo, como la puesta en escena de sus puntos de venta, y los premios recibidos a lo largo de estos años, sitúan a El Ganso con un fondo de comercio muy difícil de imitar, y susceptible de crear fuentes de ventajas competitivas basadas en la diferenciación.

Así mismo, según el modelo VRIO también las capacidades desarrolladas tanto en el área de producción y diseño, como en el de logística y distribución y el de puntos de venta generan ventajas competitivas para la marca. Todas estas capacidades representan la cadena de valor de la compañía, desde la selección de los tejidos hasta la puesta a la venta de un producto, y por ello, son tremendamente valiosas para la empresa. Del mismo modo, otras marcas de ropa pueden imitar alguna parte de la cadena de valor, pero no toda la cadena de valor, y la integración que existe entre sus áreas funcionales.

Es por ello, que los recursos y capacidades identificadas en El Ganso son capaces de generar ventajas competitivas, según estén integradas en mayor o menor medida en el modelo VRIO.

V. Formulación de Estrategias

1. Estrategia Competitiva

Una empresa a lo largo de su vida debe decidir que estrategias va a seguir, es decir, que decisiones va a tomar y hacia donde se va a dirigir la empresa para competir en el mercado. Las elecciones estratégicas se pueden hacer en dos ámbitos. El primero, en el ámbito corporativo, donde se decide acerca de la expansión y desarrollo de la empresa,

en que mercados competir, y de qué forma. En el segundo ámbito, la empresa debe decidir acerca de la estrategia competitiva, es decir, acerca de qué ventajas competitivas vamos a desarrollar para batir a nuestros competidores.

La estrategia competitiva es la forma en la que yo pretendo desarrollar una ventaja competitiva. La ventaja competitiva debería ser el resultado de la estrategia competitiva. Para concluir si hemos logrado obtener esa ventaja competitiva, lo importante es analizar si se está creando valor. Cuando se habla de valor, primero tenemos que pensar si estamos creando valor para el mercado, es decir, si estamos ofertando un producto por el que el cliente está dispuesto a pagar un precio que supere al coste de proporcionarlo, y por el que estamos batiendo a nuestros rivales. Aparte de valor para el mercado, es necesario que también tenga valor para la empresa. La rentabilidad que proporciona la ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, para poder proporcionar valor al accionista pues el consumo de recursos para el mantenimiento de esa ventaja es alto.

La ventaja competitiva da a la empresa la posición de superioridad para competir en el mercado debido a la posesión de unas características diferenciadoras que le sitúan por encima de sus competidores y que le permite obtener más beneficio. Por ello, la ventaja competitiva debe estar relacionada con un factor clave de éxito, ser sustancial y ser sostenible en el tiempo.

Según Porter, M. (1980), hay que diferenciar si la empresa se dirige a un grupo específico (segmentación) o a todo el mercado. Si me dirijo a un grupo específico, rechazo el resto de grupos y llevo a cabo una estrategia de segmentación. Si no me dirijo a un grupo específico, puedo dirigirme a todo el mercado y tratar a los distintos grupos de manera diferente.

En El Ganso, aunque tienen diferentes líneas de ropa, no llevan a cabo una estrategia de segmentación. Su público objetivo es amplio, dirigiéndose a hombres, mujeres y niños, por lo que diseñan ropa diferente para cada grupo. Cuando una empresa se dirige a varios segmentos, puede hacerlo de dos formas: liderazgo en costes o diferenciación.

Figura nº1: “Estrategias genéricas de Porter”.

		Ventaja competitiva	
		Costes bajos	Diferenciación
Ámbito competitivo	Sector	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
	Segmento	SEGMENTACIÓN	

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Porter, M. (1980).

Como vemos, el ámbito competitivo de El Ganso es todo el sector, por lo que ahora tendremos que analizar que ventaja competitiva pretende conseguir.

En el liderazgo en costes, el objetivo fundamental de la empresa es minimizar los costes, que no significa lo mismo que tener precios bajos, aunque a veces está relacionado. En la diferenciación, el objetivo es ofertar un producto distinto frente al de la competencia. Normalmente va asociado a precios altos, ya que la diferenciación hace que el cliente esté dispuesto a pagar más.

1.1. Ventaja competitiva

1.1.1. Liderazgo en costes

Esta ventaja competitiva supone ofrecer el mismo producto que mis competidores pero afrontando menos costes. Muchas veces se relaciona con precios bajos, pero caben dos opciones. Si mantengo el mismo precio que mis competidores, al ser el líder en costes, me beneficio de un mayor margen que ellos. En cambio, puedo mantener el mismo margen y bajar el precio, lo que me llevaría a ofrecer un producto igual pero más barato, o que aumentaría mi cuota de mercado.

Son varias las fuentes que pueden proporcionar la ventaja en costes. Entre ellas destacan las economías de escala, donde al producir más el coste unitario de las siguientes unidades será menor. También podemos mencionar el efecto experiencia y aprendizaje, donde el número de horas de trabajo es menor a medida que se van produciendo más unidades. Otra fuente muy importante, sobre todo en el sector textil, es la deslocalización de la producción. Hay lugares donde las materias primas o la mano de obra es más barata. La última fuente más destacable es la del poder de negociación. En

este caso, hay empresas que casi pueden establecer unilateralmente el precio, al ser uno de los pocos demandantes del producto en cuestión.

Si analizamos la ventaja de liderazgo en costes desde la perspectiva de El Ganso, vemos que es posible relacionar la estrategia de llevar la producción a Asia con un intento de rebajar costes en la producción. Sin embargo, desde El Ganso siempre han apostado más por la diferenciación, situando el margen en un segundo plano. Además, hay que decir que prácticamente todas las empresas de textil llevan a cabo parte de su producción en Asia, por lo que no hay ninguno que pueda sobre salir significativamente en esta ventaja competitiva. En El Ganso, han decidido a partir de 2014 dejar de producir en Asia, para traerse toda la producción a Europa y apostar por la ropa “Made in Europe”. Por ello, más que un liderazgo en costes, situamos la estrategia de El Ganso como de diferenciación, que analizaremos a continuación.

1.1.2. Diferenciación

Las estrategias de diferenciación se basan en percepciones. Una empresa diferenciadora se centra en ofrecer un producto único en el mercado. Porter asociaba a esta diferenciación, un sobreprecio. Porter considera que al ofrecer un producto único en el mercado, el cliente lo valora hasta el punto de estar dispuesto a pagar un sobreprecio, provocando un aumento en el margen de la empresa diferenciadora.

Entre las fuentes que proporcionan una ventaja en diferenciación, podemos destacar características del producto, de la empresa y del mercado. Entre ellas, las características del producto es la fuente que más interviene en la diferenciación de El Ganso. El diseño de la ropa de El Ganso es el gran atributo de la marca. Como está desarrollado con anterioridad, El Ganso es el resultado de un gran estudio de mercado durante muchos años, donde los fundadores de El Ganso se dieron cuenta de que en España no se ofrecía la idea de ropa que tenían en la cabeza: un estilo de ropa que recuerde al de los años 80, con cierto toque *british*, elegante y a la vez alternativo, y a un precio asequible. Además del diseño, El Ganso apuesta por la calidad y porque los clientes aprecien esa calidad. Por ello, como prueba de la estrategia de diferenciación, El Ganso a partir de 2014 fabricará todos sus productos en Europa, ya que consideran que el atributo “Made in Europe” les diferenciará de otras marcas de ropa que apuestas por producir en Asia.

Por otro lado, cabe destacar las características de la marca. Desde El Ganso, se han enfocado en no sólo diseñar ropa, si no en crear un concepto más allá de la ropa, que

pueda considerarse casi como una forma de vivir. Por ello, han traspasado el diseño de El Ganso a otros ámbitos, como por ejemplo el diseño de otros productos (colonia, fundas de móviles, cascos de moto, bolsas de viaje...), el diseño de la tienda, con posters de los años 70 y 80, bicicletas o raquetas de tenis antiguas, mobiliario *vintage*, etc.

Por ello, podemos identificar estrategias de diferenciación en El Ganso, tanto por su producto como por su imagen de marca.

Uno de los mayores riesgos de la ventaja en diferenciación es la posibilidad de imitación. Al principio, cuando El Ganso trajo las zapatillas de Hungría a España, fueron un boom en Madrid, pues ese diseño no existía. Muy pronto empezaron a salir imitaciones de las zapatillas, vendidas por muchas tiendas en Madrid y a un precio más bajo, lo que estuvo a punto de acabar con la marca. Afortunadamente, El Ganso cuenta ahora con un tamaño y una imagen de marca suficiente como para luchar contra las posibles imitaciones.

En cuanto al precio, a diferencia de lo establecido por Porter, El Ganso no ha establecido un sobrepeso por sus productos, todo lo contrario, ya que su idea es vender la ropa a un precio asequible. La combinación del diseño de la ropa de El Ganso con la política de precios es probablemente la clave del éxito de esta empresa. Es por ello, por lo que la diferenciación no viene necesariamente acompañada de precios altos, sino que puede establecer precios menores como parte de su estrategia.

Hoy en día, la innovación estratégica permite compatibilizar ambas estrategias (de liderazgo en costes y diferenciación). Según desarrollan Chan, K y Mauborgne, R.¹³ (2005), la innovación estratégica permite a las empresas encontrar nuevos “océanos azules” en donde llevar a cabo estrategias híbridas. Las empresas pueden compatibilizar costes bajos y diferenciación, y alejarse de los “océanos rojos” donde la competencia es tan feroz.

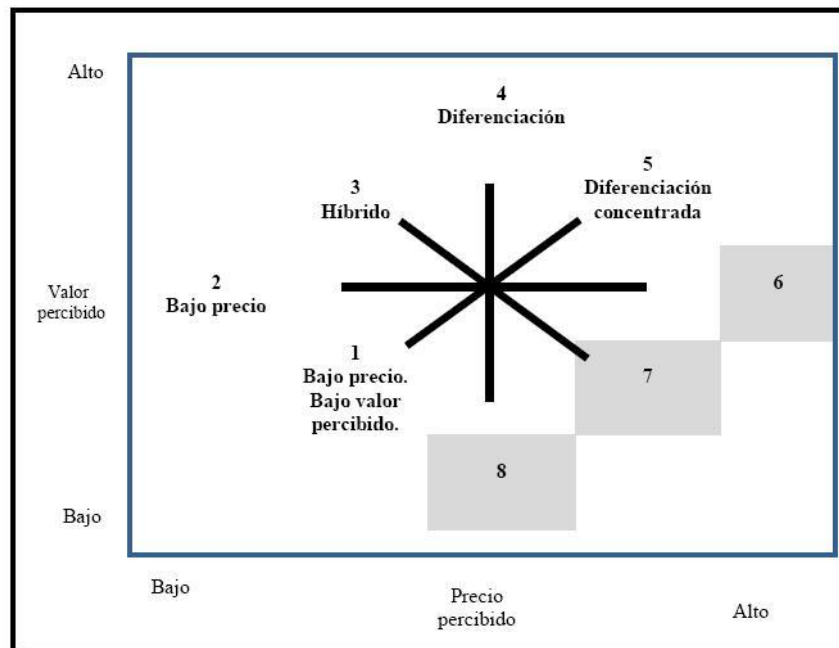
En este sentido también apuntan Bowman, C.¹⁴(1997) con su “reloj estratégico”. Martínez, D y Milla, A. (2005) desarrollan el reloj de Bowman, cuyos ejes principales son el valor percibido y el precio percibido. Este reloj amplía el marco de estrategias

¹⁴ Cliff Bowman (1950) es profesor de marketing estratégico en Cranfield School of Management (Cranfield)

genéricas propuestas por Porter, cuyo modelo de estrategias genéricas presentaba ciertas limitaciones. Ahora podemos encontrar todo tipo de combinación de estrategias, de liderazgo en costes y diferenciación, de diferenciación y precios bajos, etc.

En el caso de El Ganso, hemos visto como han apostado por una diferenciación de su producto y de su marca, estableciendo un producto asequible de venta. El valor de la marca percibido por los clientes es alto. Durante estos años, han valorado la línea de diseño innovadora de El Ganso, así como la decoración de los puntos de venta, el servicio postventa, y la calidad de los productos. En el caso del precio, no podemos decir que sea bajo, pero si se puede considerar como un precio asequible (zapatillas a 50 €, chaquetas a 150 €...). Son precios muy por debajo de otras marcas de ropa que puedan tener productos que se asemejen al estilo de El Ganso, como Hackett o Scalpers. Así, dentro del Reloj Estratégico de Bowman, situaríamos a El Ganso en el punto 4, de diferenciación, con un valor percibido alto y unos precios medios. Como podemos ver, en el punto 1 se situarían las empresas *low cost*, en el punto 5 las empresas muy especializadas con sobreprecio sobre sus productos, y en los puntos 6, 7 y 8 las empresas destinadas al fracaso, al ofrecer productos con poco valor para el cliente a un sobreprecio.

Figura nº2: "Reloj Estratégico"



Fuente: Faulkner y Bowman (1997)

2. Estrategia Corporativa

2.1. Campo de actividad y segmentación estratégica

En cuanto a las estrategias de desarrollo, lo primero que tiene que hacer una empresa es definir su campo de actividad. Es necesario definir la actividad de la empresa en cuanto al ámbito de producto, al ámbito geográfico y que desarrollo quiere tener. En el caso de El Ganso, hablamos de una marca de ropa, que empezó con pocos productos y con unas zapatillas que les lanzó a la fama. Operaban en tiendas multimarca, su único canal, y su único objetivo era comprobar el tirón de la marca, sin dirigirse a un segmento en particular.

Al cabo de los años, llegamos a un momento donde el Ganso ya tiene su primera tienda, vende todo tipo de producto textiles (camisas, jerséis, chaquetas, pantalones, abrigos, corbatas, zapatillas...), y opera tanto en tienda propia como en tienda multimarca. Quiere desarrollar un estilo propio. Quiere mezclar la elegancia con un toque desenfadado, y además crear un concepto. Lanza nuevos productos (colonias, fundas de móviles, carteras, bolsas de deporte...) con el diseño distintivo de El Ganso (colonias, fundas de móviles, carteras, bolsas de deporte...) que se suele componer de un par de rayas elegantes y con colorido. Realmente, quieren dirigirse a un público amplio, desde los 3 a los 60 años tanto de hombre, mujer y niño, que quieran vestir de un determinado estilo, que se defina como un estilo cosmopolita, elegante y diferenciado.

Es a partir de este momento donde ya podemos definir con más precisión su campo de actividad, que lo haremos según el Modelo introducido por Abell, D.¹⁵ (1980). El Modelo de Abell nos permite identificar la actividad de una empresa, según sus funcionalidades, su tecnología y sus grupos de clientes. En cuando a las funcionalidades, El Ganso pretende satisfacer a la gente en sus necesidades de vestir. Aquí, no hay que identificar necesidades como necesidades básicas, sino como necesidad de vestir como uno quiere, sentirse bien. Por ello, El Ganso pretende ofrece un diseño estiloso de alta calidad, que satisface los gustos de los clientes.

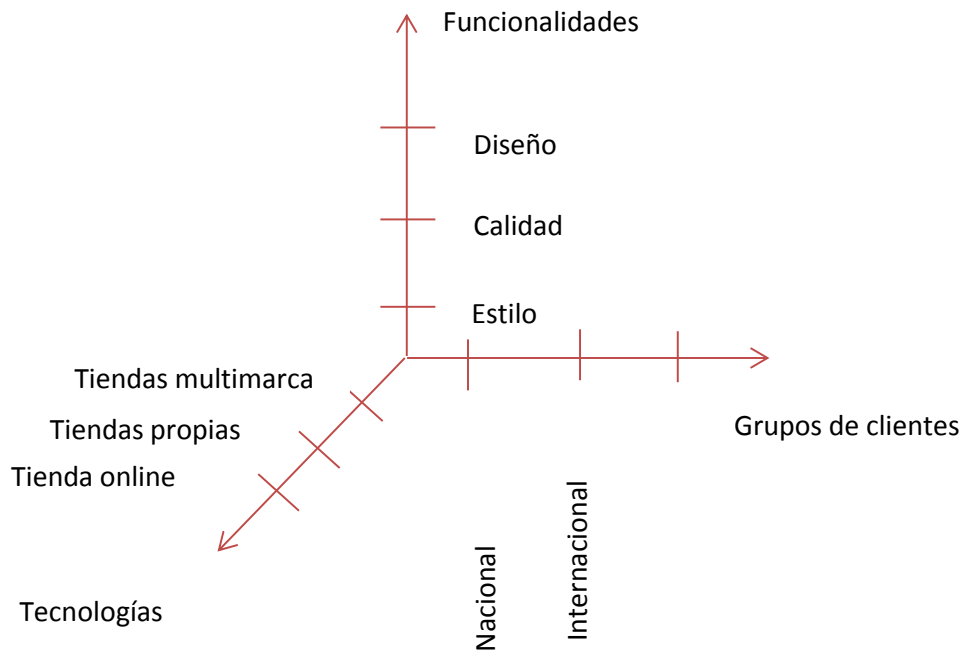
En cuanto a la tecnología, Abell se refería al cómo satisfacer esas necesidades. En el caso de El Ganso, al ser una empresa de consumo, permite al cliente satisfacer sus

¹⁵ Derek. F Abell es presidente fundador y profesor emérito de la "European School of Managemt and Technology (ESMT)" en Berlín. Una de sus mayores contribuciones a la economía mundial ha sido el modelo tridimensional, que sirve a las compañías para definir su campo de actividad o negocio.

necesidades a través del canal de tiendas en la calle (tiendas propias y multimarca), y a través del canal online, donde el cliente puede comprar la ropa desde su casa en cualquier parte del mundo.

En cuanto a los grupos de cliente, en el Modelo de Abell se pueden presentar varias aproximaciones. En nuestro caso, lo relacionamos con la geografía, pues así luego veremos cómo varía nuestro campo de actividad con las estrategias de desarrollo. Así, vemos como El Ganso opera principalmente a nivel nacional, y veremos cómo estos últimos años ha llevado a cabo una estrategia de expansión, ampliando su actividad a un marco internacional, con tiendas en Francia, Reino Unido, México y Chile.

Figura nº3: "Modelo de Abell"



Fuente: elaboración propia. Adaptado de Abell, D. (1980)

En cuanto a la segmentación estratégica, en El Ganso han visto cómo sus mayores clientes siempre han sido las mujeres, que entran buscando ropa para sus maridos, familiares, amigos o hijos, y poco a poco, con la entrada de la ropa femenina, también ropa para ellas. Además, entre los hombres, pueden distinguir un público más clásico,

de mayor edad, que busca ropa elegante y menos arriesgada, y otro grupo, más joven y alternativo, que busca un toque diferenciador en su forma de vestir. Por ello, en ocasiones orientan la distribución y la oferta de productos en una tienda dependiendo del estilo de cliente que frecuente la zona. Así, en la Calle Fuencarral de Madrid pueden ofrecer productos más atrevidos, mientras que en la calle Serrano buscarán llamar la atención con un producto más clásico.

2.2. Direcciones de desarrollo

Una vez definido el campo de actividad y la segmentación estratégica de una empresa, ya estamos en posición de observar si esto se va a transformar, lo que indicaría que la empresa está siguiendo alguna estrategia de desarrollo. No siempre un desarrollo lleva consigo crecimiento. El desarrollo puede ser bien cuantitativo, aumentando el tamaño de la empresa o cualitativo, ampliando la cartera de negocios. Si generamos más recursos y capacidades, estaremos hablando también de crecimiento (aumento de activos, personal, producción, ventas...).

A partir de la matriz de Ansoff, I.¹⁶ (1965), podemos relacionar la situación tradicional de la empresa y su desarrollo en nuevos productos y mercados. A partir de esta matriz podemos identificar oportunidades y optar las estrategias necesarias.

Figura nº2: "Matriz de Ansoff"

		Producto	
		Tradicionales	Nuevos
Mercado	Tradicionales	EXPANSIÓN CONSOLIDACIÓN PENETRACIÓN	EXPANSIÓN DESARROLLO DE PRODUCTO
	Nuevos	EXPANSIÓN DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: *elaboración propia. Adaptado de Ansoff, H.I. (1976)*

¹⁶ H. Igor Ansoff (1918-2002) desarrolló una matriz (Matriz de Ansoff) que permitía a las empresas poder identificar oportunidades de crecimiento a partir de un análisis de la situación anterior y nueva de la empresa en cuanto a sus productos y mercado

En el caso de El Ganso, la empresa se encuentra en la zona de expansión, al estar en una etapa de desarrollo y crecimiento. Por un lado, se centra en la consolidación y penetración de su producto actual, a la vez que explora nuevos mercados y desarrolla nuevos productos.

2.2.1. Consolidación y penetración

La consolidación, es la protección y fortalecimiento de la posición actual con los productos actuales, mientras que la penetración es más ofensiva, trata de ganar más cuota de mercado con la misma situación de la empresa.

En el sector textil, aunque sea un sector maduro, el mercado no está saturado con los productos ofrecidos. Si logras llegar a más gente e imponer tu estilo de ropa, puedes ganar cuota de mercado. En el caso de El Ganso, trabajan intensamente en el mantenimiento y fortalecimiento de su cuota de mercado. Apuestan por una mayor rotación de productos en tienda, lo que hace al cliente encontrar productos diferentes cada vez que visita una tienda. Por ello, El Ganso está logrando potenciar su imagen de marca, de manera que llega a más clientes con los mismos productos, ganando cuota de mercado.

Además, también potencian sus variables comerciales. En Valencia, el acuerdo que tiene la marca para vestir al Valencia C.F (Equipo de fútbol) ha duplicado las ventas. Además, otros acuerdos con programas de televisión, potencian la imagen de la marca, consiguiendo llegar a más personas.

2.2.2. Desarrollo de producto

En cuanto al desarrollo de producto, El Ganso ha intentado a partir del diseño de la ropa, crear un concepto mucho más amplio, que se pueda identificar con casi un estilo de vida. Por ello, desde hace unos años desarrollan una serie de productos que sin ser ropa, están muy relacionados con el estilo de la marca. Así, han diseñado carteras, bolsas de viaje, una colonia, fundas de móviles y hasta cascos de moto¹⁷. De esta manera, el mercado percibe que El Ganso está ampliando su oferta con productos con nuevas funcionalidades y un diseño “Ganso”.

No sólo hay que destacar los nuevos productos, sino también el desarrollo del producto anterior. A lo largo de estos años El Ganso ha potenciado la calidad de sus productos,

¹⁷ Véase anexo 6

así como su variedad y disponibilidad en tienda. Esto hace que la imagen de la marca mejore, consiguiendo que los clientes consideren mejores los productos tradicionales de El Ganso.

2.2.3. Desarrollo de mercado

En cuanto al desarrollo de mercado, nos centraremos, sus nuevos canales, en los nuevos grupos de clientes a los que se dirige El Ganso y en su expansión geográfica.

Como ya se ha dicho, El Ganso empezó a vender en tiendas multimarca, pasando a abrir su primera tienda en Madrid en 2006. Desde entonces ha seguido con esta combinación, logrando mucha rentabilidad con las tiendas propias y logrando un mayor alcance con el plus de las tiendas multimarca. En 2011, decidieron invertir en el canal online. Se dieron cuenta que un nuevo canal de distribución en el sector textil estaba creciendo con gran rapidez. La venta online de ropa está creciendo un 17% cada año, y ya un 13% de la gente compra más productos online que offline según Rakuten¹⁸. La tienda online les permitió explorar mercados sin conocer, y fue la principal herramienta para descubrir si iban a tener éxito. Les permitía poder vender sus productos en cualquier parte del mundo. Con los años ha ido escalando en sus ventas, hasta colocarse como cuarto en el ranking de tiendas de El Ganso en cuanto a ventas.

Otro nuevo canal que empezó a explotar la marca fueron los *corners* en el Corte Inglés. Se trata de espacios que cede el Corte Inglés a cambio de un porcentaje de las ventas (en torno al 27%). Para El Ganso es una buena oportunidad, porque sitúan puntos de venta en centros comerciales que son referencia en España. El Ganso tiene que aportar el personal, pero el Corte Inglés se encarga de aportar el local y todo el software. Las principales ventajas para El Ganso son el riesgo inexistente de abrir otro punto de venta y la información que le proporciona El Corte Inglés sobre la posición que tiene la marca sobre sus competidores, ya que todos los principales competidores tienen *corners* en los mismos centros comerciales, y se puede observar cual tiene mayor actividad o cual factura más.

Además de explorar nuevos mercados con el nuevo canal online y con los *corners* del Corte Inglés, El Ganso ha explorado otros nuevos mercados, diseñando ropa para nuevos grupos de clientes. El Ganso comenzó siendo una marca de ropa masculina,

¹⁸ Rakuten es un centro comercial online líder en venta de productos por Internet.

principalmente centrándose en diseñar zapatillas para gente joven. Después, se hizo un nombre en el sector textil masculino, vendiendo todo tipo de prendas, tanto de invierno como de verano.

En 2009, se decidió empezar a diseñar ropa de mujer. Se dieron cuenta de que la mayor parte de la gente que entraba en las tiendas de El Ganso eran mujeres, pero se llevaban la ropa para sus maridos, hijos o amigos. Desde El Ganso querían que se empezaran a llevar ropa para ellas. Quisieron seguir el mismo estilo, pero al principio fue difícil. La moda femenina tiene mucha más competencia, y el estilo de El Ganso no triunfaba mucho entre las mujeres españolas. Ahora, se ha querido variar un poco el estilo, intentando dar con la tecla necesaria. Más tarde, se decidió entrar también en el mercado de niños, cuyo diseño es el mismo que el de hombre adaptado en las tallas.

De esta forma, El Ganso ya no se dirigía sólo a hombres que buscaban vestir un estilo diferenciado y novedoso, sino que se pensó en ampliar el público objetivo, y explorar nuevos mercados. Por ello, además de dirigirse a hombres y mujeres jóvenes que cuidan el estilo de su ropa, se intenta de igual manera introducir el estilo de El Ganso como un estilo para toda la familia.

En cuando a su expansión geográfica, desde el año 2011, El Ganso ha apostado por desarrollarse en el exterior. Desde entonces ha abierto tiendas en Santiago de Chile, Lisboa, París, Londres y México DF. A través del canal online, en El Ganso se dieron cuenta que la marca gustaba en esas ciudades.

La primera apertura fuera de España fue en París en Marzo de 2011. En ese año, En España el producto estrella era las zapatillas, que ocupaban cerca del 80% de las ventas, y triunfaban sobre todo entre gente universitaria. En París se dieron cuenta de que este no era el producto estrella. La ropa se vendía mejor, y el cliente medio era de mayor edad. En España la edad media del cliente estaba en torno a los 30 años, mientras que en París ascendió a casi los 40 años. Este cliente de mayor edad también tenía más ingresos, lo que les permitía subir precios. Contrataron una agencia de comunicación, puesto que no es lo mismo llegar a un joven de 20 años que quiere unas zapatillas a un adulto de 45 años que busca una chaqueta. Cambiaron la distribución de la tienda, poniendo las zapatillas al fondo, y potenciaron la ropa en el escaparate. En El Ganso se empezaron a dar cuenta de que podían tener mucho éxito fuera de España.

En Santiago de Chile, se apostó por la circulación lógica del producto. La ciudad se encuentra en el hemisferio sur, por lo que las temporadas se invierten. La tienda en Santiago permitía vender el stock sobrante de España, por lo que se daba salida al producto a precio real. Sin embargo, los problemas en Santiago estuvieron presentes desde el principio. Los 12.000 kilómetros de distancia entre Madrid y Santiago se empezaron a notar. Era complicado controlar la logística, e ir a visitar la tienda resultaba muy caro. Además de esto, el producto no terminaba de funcionar. Les gustaba el producto, pero no los colores. Se encontraron un público más clásico del que pensaban, y esto era un gran problema, pues si el diseño no gustaba, que es el toque diferenciador de El Ganso, estaban muertos. Ahora está funcionando mejor, pues están logrando llegar al segmento correcto.

En Lisboa, se tomó la decisión de abrir, pues su cercanía la hacía ser como otra ciudad española. Además, gran parte de la producción se encuentra en Portugal, por lo que la marca tiene buena imagen. En Londres, es donde El Ganso hasta ahora ha hecho su apuesta más segura. Corrían el riesgo de que se les considerara como una marca que vendía un estilo *british* pero fabricado en España, y que por ello no gustase. Sin embargo las tiendas venden muy bien, y no sólo a turistas, sino también al público inglés, por lo que ahora abrirán en un barrio residencial de Londres.

En definitiva, hemos visto como El Ganso ha llevado a cabo una expansión a lo largo de todos estos años, potenciando su actual posición, desarrollando productos y entrando en nuevos mercados.

2.3. Métodos de desarrollo

2.3.1. Alianzas

Uno de los métodos de desarrollo en la expansión de El Ganso ha sido las alianzas. Este método se ha llevado a cabo recientemente, en diciembre de 2013 con la apertura de una tienda en México. Se trata de un acuerdo entre empresas que ponen recursos y/o capacidades en común para desarrollar un objetivo común. Se crea una empresa común con participaciones para diversas empresas, todo ello regulado por contratos. De esta manera, El Ganso formó una alianza con un grupo mexicano propietario de centros comerciales en varias ciudades de México.

Son varias las razones que pueden llevar a dos empresas a formar una alianza estratégica. Entre las razones estratégicas que han llevado a El Ganso a optar por este método de desarrollo para entrar en el mercado mexicano, cabe destacar el acceso a recursos y capacidades, la especialización del socio local. Así, gracias a la alianza con este grupo mexicano, El Ganso se aprovecha de su *know-how*. Se trata de un grupo propietario de varios centros comerciales y con participación en otras marcas, por lo que cuenta con una dilatada experiencia en el sector textil. Desde ese grupo local, conocen el sector de la moda en México, los gustos de la gente, la cultura local, la legislación y los puntos comerciales más importantes del país. Además, cuentan con contactos dentro del país, lo que burocráticamente puede facilitar la entrada en el país. De esta manera, El Ganso opta por ceder un porcentaje de sus beneficios a cambio de que la gestión de las tiendas, del personal y de la logística se lleve a cabo por el grupo mexicano. Se trata de una opción conservadora, donde El Ganso prueba su entrada en una cultura desconocida, y si es exitosa, se guarda una opción de recompra de las participaciones del grupo mexicano, para convertir las tiendas en propias. Además, cabe destacar la dificultad que supondría gestionar esas tiendas desde España, como se probó con la apertura de la tienda de Santiago de Chile.

Por ello, gracias a esta alianza estratégica, El Ganso obtiene nuevos recursos y capacidades, como la entrada en los mejores centros comerciales de México, así como la especialización en la gestión de tiendas de ropa. Una opción conservadora que cede rentabilidad pero mitiga mucho riesgo.

La opción de la alianza estratégica como medio de desarrollo y expansión presenta algunas ventajas frente a otros métodos. Por ejemplo, frente a un posible desarrollo interno, las alianzas presentan menos complejidad organizativa, pues no supondría trasladar recursos y capacidades de España a México. Además cada socio puede centrarse en las competencias que domina. El Ganso se ocupa del diseño de la ropa como siempre, y ceden la gestión de las tiendas en un territorio desconocido al socio que cuenta con experiencia en la gestión. La alianza, por otro lado, es un compromiso más reversible, pues bastaría con un traspaso de las participaciones, mientras que si se desarrollan internamente, es más difícil dar marcha atrás.

Frente a una posible fusión o adquisición, la alianza presenta la ventaja que supone no tener que integrarse cultural y organizativamente, además de evitar posibles problemas

ante la defensa de la competencia en México. Por otro lado, la alianza permite la independencia de los equipos de gestión, salvo aquellas decisiones de gran calado que necesitan la mayoría.

Entre las posibles desventajas o riesgos de una alianza estratégica, podemos encontrar la posibilidad de que erosionen posiciones competitivas, de manera que uno de los socios aprenda las técnicas del otro y le pueda llegar a imitar en el futuro. En el caso de El Ganso parece totalmente improbable, pues los dos socios tienen actividades bien diferenciadas, y por ello ni el grupo mexicano dueño de centros comerciales se pondrá a diseñar y fabricar ropa, ni El Ganso se dedicará a la gestión de centros comerciales. Otra posible desventaja podría ser la eventual divergencia de intereses que dificulte una estrategia común. Este parece ser el principal riesgo de una alianza estratégica, pero en el caso de El Ganso, los intereses están tan bien definidos y el objetivo común es tan claro que es improbable que este riesgo se materialice.

Sin embargo, para que los objetivos se cumplan y los riesgos sean mínimos es necesario tener claro ciertos puntos. Es imprescindible tener un máximo conocimiento del socio antes de comprometerse. Conocer sus intenciones y mirar al pasado, para descubrir si ha tenido éxito en anteriores alianzas. Después, es necesario garantizar la compatibilidad en el ámbito operativo, así como la creación de un clima de confianza. Estos requisitos son la base para que una alianza estratégica traiga beneficios para los dos socios, como consecuencia del alcance de los objetivos definidos.

2.3.2. Internacionalización

Una empresa internacional es aquella que realiza cualquier actividad de su cadena de valor fuera del país de origen. Por ello, en el caso de El Ganso, donde hasta 2014 producía fuera de España y donde desde 2011 vende sus productos en el extranjero, podemos concluir que se trata de una empresa internacional.

En el primer caso, El Ganso seguía una estrategia que podemos definir como economías de localización. Esta estrategia supone trasladar una parte de nuestra cadena de valor al extranjero para que o bien se reduzcan costes o para diferenciar el producto. En el caso de El Ganso, la estrategia de internacionalización supuso trasladar un porcentaje de la producción al continente asiático. La intención era ir en la búsqueda de mejores condiciones de costes de fabricación, ya que la mano de obra es significativamente más barata que en Europa. Se trata de una estrategia común en el sector textil. La

internacionalización de la producción te permite tener una ventaja competitiva en costes, que se puede traducir en un mejor margen que tus competidores, o la posibilidad de mantener el margen y reducir los precios, ganando cuota de mercado. Sin embargo, ya hemos visto que El Ganso ha querido variar su estrategia, apostando por la producción en Europa, sacrificando margen con la intención de ganar flexibilidad y apreciación de marca por los clientes.

La otra estrategia de internacionalización hace referencia al desarrollo de mercado, analizando anteriormente a través de la matriz de Ansoff. Se trata de expandir el mercado para los productos actuales. La apertura de tiendas en Londres, París, Lisboa, Santiago de Chile y México DF da forma a esta estrategia de internacionalización, que supone trasladar el último punto de la cadena de valor (venta en tienda) al extranjero.

Entre el tipo de estrategias de internacionalización según la globalización de la industria Guerras, L y Navas, J (2012) destacan dos: estrategia multipaís o estrategia global. La estrategia multipaís es aquella donde la empresa debe llevar a cabo una estrategia diferente en cada país, ya que la competencia difiere de un país a otro. La estrategia global, permite a la empresa alcanzar una única ventaja competitiva que le permita competir en todos los países de la misma manera. Si analizamos la industria textil, podemos afirmar que aunque es un sector maduro, existen pocas barreras de entrada y la demanda es alta en todo el mundo, salvando algunas diferencias. Así, las grandes compañías textiles como Inditex o H&M ofrecen prácticamente los mismos productos en España o en Japón.

El sector textil es un sector internacional formado por diferentes subsectores nacionales que guardan una estrecha relación entre ellos, donde una misma estrategia global es apta para competir en cualquiera de estos subsectores. Por ello, en el caso de El Ganso podemos decir que sigue una estrategia global, donde su producto basado en la diferenciación es atractivo en todo el mundo. Siguiendo una estrategia global, la empresa considera que todo el mundo es el único mercado, donde hacen las mínimas adaptaciones posibles a los mercados nacionales.

Por ello, en una industria global como la textil, El Ganso lleva a cabo una estrategia global, donde su ventaja competitiva basada en su estilo diferenciador es suficiente para competir en todo el mundo. Es necesario hacer pequeñas adaptaciones según el mercado, como por ejemplo, aumentar la oferta de chaquetas en las tiendas de París

donde se venden más, y por otro lado centrar el producto estrella en las zapatillas, como en muchas tiendas de España.

Sin embargo, en una industria multipaís como la banca, la competencia en cada país es independiente de la competencia en el resto. Los bancos deben adaptar su estrategia a las condiciones de cada mercado nacional, y por tanto, poseer una cartera de estrategias competitivas a escala nacional.

Como conclusión, podemos afirmar que El Ganso lleva a cabo una estrategia global, centrándose en una única estrategia competitiva basada en la diferenciación, que le sirve para operar en todos los mercados, haciendo las mínimas y oportunas adaptaciones. Ente sus estrategias, destacábamos el traslado de la producción al continente asiático hasta 2014, donde buscaban una ventaja competitiva en cuando a coste. Y por otro lado, la estrategia de desarrollo de mercado con productos actuales, por la que desde 2011 siguen abriendo tiendas en el extranjero.

VI. Evaluación y selección de estrategias

Una vez definidas las estrategias que ha llevado a cabo El Ganso, es hora de analizar su viabilidad. Para ello, según lo establecido por Guerras, L y Navas, J (2012) veremos si la estrategia competitiva de diferenciación, y las estrategias corporativas de expansión (consolidación, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) son adecuadas, factibles y aceptables.

Para que sean estrategias adecuadas, es necesario que sean conforme a la misión y objetivos de la empresa, además de comprobar si el análisis interno de la compañía y el análisis externo del sector permiten la implantación de las estrategias. Para que una estrategia sea factible, es necesario contar con la disponibilidad de recursos y capacidades. Y por último para que sea aceptable, la estrategia debe aportar rentabilidad, y estar acorde con el nivel de riesgo que queremos adoptar.

En ese sentido, hemos visto que la estrategia de desarrollo de la ventaja competitiva de diferenciación es adecuada, pues es conforme a la misión y objetivo de El Ganso, pues esa diferenciación es precisamente el objetivo de la empresa. Además, es conforme al análisis interno de recursos y capacidades, pues se tienen las personas y las habilidades necesarias para desarrollar la ventaja competitiva, y conforme al análisis exterior, al existir el nicho de mercado dentro del sector de la moda. Además, el alcance la ventaja

competitiva de diferenciación es factible, pues El Ganso siempre ha podido autofinanciarse, disponiendo de tesorería suficiente para desarrollar sus estrategias. Por último, esta estrategia de búsqueda de la diferenciación es perfectamente aceptable, pues es la base de los productos de El Ganso, por los que la empresa obtiene beneficios.

Por otro lado, las estrategias de expansión también han resultado adecuadas, factibles y aceptables. El objetivo de El Ganso es expandirse fuera de España, y esa expansión parece adecuada con el análisis externo, pues se está comprobando que la marca también tiene tirón fuera de España. Además, la empresa ya ha conseguido un tamaño y una experiencia suficiente como para que la expansión sea factible con los recursos internos de la empresa, además de aceptable, pues las tiendas de fuera de España presentan niveles muy altos de ventas, y con un crecimiento estable año a año.

Por ello, siguiendo el análisis de la adecuación, factibilidad y aceptabilidad de las estrategias, podemos concluir que las llevadas a cabo por El Ganso son aptas para su elección e implementación.

VII. Conclusiones

El objetivo de este trabajo era mostrar un ejemplo exitoso de emprendimiento, que pueda servir como guía para presentes y futuros emprendedores que estén pensando en iniciar un negocio por cuenta propia. El Ganso, es una marca de ropa que se desarrolla durante la mayor crisis económica de los últimos años, por lo que el mérito de su gestión y de las estrategias elegidas es doble. El trabajo muestra desde cómo dos jóvenes maduran una idea en su cabeza hasta que se dan cuenta de que es viable, y deciden dejar todo y apostar por emprender, hasta su expansión internacional. En el trabajo se intenta relacionar las teorías de estrategia empresarial de los autores más reconocidos con la práctica empresarial llevada a cabo por el equipo directivo de El Ganso.

En cuanto al análisis del sector exterior, se concluye que en el año 2004, cuando la empresa se creó, las condiciones eran optimistas. El volumen de negocio crecía y cada vez había más empresas textiles. Sin embargo, a partir de 2007, cuando El Ganso inauguró las primeras tiendas, la crisis económica empezó a notarse en España. Desde entonces, los datos del sector textil no pararon de bajar, hasta situarse la cifra de negocios en 2012 un 36 % más baja que en 2004. El número de empleados se redujo a la mitad, sufriendo un descenso del 53% lo que llevó a muchas empresas del sector a desaparecer.

Entre otras dificultades que se podía encontrar El Ganso, se destaca que el sector textil estaba fragmentado, y las grandes compañías como Inditex, Mango, H&M y Cortefiel se hacían con un 20% de la cuota de mercado. La ropa de hombre, producto al que se dedicó El Ganso en sus inicios, sólo suponía un 33% del volumen de negocio.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades, El Ganso siguió su marca, desarrollando nuevos productos y mercados durante los peores años de la crisis económica. Esto nos enseña que las condiciones del entorno en el que desarrollas una empresa son muy importantes pero no fundamentales. Así, cuando una empresa entra a explotar un nicho de mercado y el producto sea diferenciador, tendrá suficiente demanda. Esto nos lleva reflexionar sobre cuál habría sido el ritmo de crecimiento de la empresa si las condiciones económicas hubiesen sido mejores.

Además, a pesar de los malos datos del sector y de la crisis económica, la aplicación del diamante de Porter (condiciones de los factores, estructura de la industria y competencia, condiciones de la demanda e industria conexas) para el sector textil en España era esperanzadora. En España, contamos con un buen número de fábricas textiles con mucha experiencia. El atributo “Made in Spain” es muy valorable, por lo que para las empresas españolas es un plus contar con fábricas tan próximas. Además, la estructura competitiva de la industria hace que las empresas textiles españolas estén continuamente en busca de nuevas ventajas competitivas, lo que les hace ser cada vez mejores para luchar en el extranjero. Por último, la demanda de ropa en España puede descender en tiempos de crisis, pero el gusto por la moda en España es latente, por lo que las oportunidades en este sector nunca dejarán de existir.

En cuanto al análisis interno de la compañía, hemos visto como El Ganso cuenta con diferentes recursos y capacidades para crear ventajas competitivas. De esta manera como recurso tangible destacaría su salud financiera. El Ganso se autofinancia en todas sus actividades, por lo que la gran parte de los flujos de caja generados por la empresa se reinvierte para su desarrollo y expansión. Su salud financiera es inmejorable y por tanto su solvencia está asegurada. Como recurso intangible de la empresa es obligatorio mencionar el valor de la marca “El Ganso”. No se trata simplemente de unas tiendas de ropa, sino que desde la empresa han querido ir más allá, creando un concepto, un estilo de vida “ganso”. En sus tiendas venden además de la ropa otros complementos como cascos de moto, carteras, bolsas de deporte o fundas de teléfono con los que se identifica el diseño de El Ganso. Los clientes y los empleados se sienten identificados con la marca, y en las redes sociales la marca tiene un gran seguimiento. Por ello, sería acertado decir que no se trata simplemente de una marca de ropa, sino que el concepto es más amplio y por ello el valor de la marca es destacable.

Entre sus principales capacidades, podemos afirmar que El Ganso destaca en su flexibilidad y capacidad de reposición de los productos en las marcas, así como en la decoración y puesta a punto de las tiendas. El Ganso trasladó parte de su producción a Asia, intentando ganar en margen. Sin embargo, a partir de 2014 han decidido trasladar de vuelta toda su producción a Europa. De esta manera pierden en margen, pues fabricar en Asia es más barato, pero ganan en imagen de marca y en capacidad de respuesta a la demanda. Así, El Ganso tiene sus fábricas, su centro logístico y la mayoría de sus tiendas en un radio de distancia que le permite ser mucho más flexibles. Por ello, la

capacidad de reposición de las tiendas aumenta, y el cliente puede encontrar productos diferentes cada vez que visita una tienda. Además, como hemos dicho, el atributo “Made in Europe” cada vez tiene más importancia para los clientes, por lo que la marca gana en imagen.

Por otro lado, otra capacidad importante de El Ganso es la decoración de los puntos de venta. Cuidan la presentación de los escaparates y la decoración de las paredes de tal manera que la marca se vea reflejada en todo momento. Si su estilo representa un estilo que recuerde al de los años 70 y 80, los posters de las paredes recuerdan a esas épocas, los muebles son antiguos (fabricados por El Ganso) y los escaparates enseñan bicicletas antiguas o raquetas de tenis de los años 70.

Por ello, podemos concluir que una marca de ropa no es sólo diseñar productos, sino que para conseguir ventajas competitivas que te sitúen por encima de tus competidores es necesario que dispongas de recursos y desarrolles capacidades. Por ello, el valor que ha conseguido transmitir la marca junto al esfuerzo por decorar sus tiendas y su capacidad de responder a la demanda de productos es tan importante como el diseño de los mismos para que la empresa siga obteniendo beneficios.

En cuanto a la formulación de estrategias llevadas a cabo por El Ganso, distinguiremos entre las estrategias competitivas y las estrategias corporativas. Las estrategias competitivas son aquellas que llevan a crear una ventaja competitiva, es decir, una posición de superioridad sobre los demás competidores. Para ello, es necesario que la ventaja cree valor, tanto para el mercado como para el accionista. Como hemos visto, Porter distinguía entre dos principales ventajas competitivas, el liderazgo en costes y la diferenciación. Sin embargo, el reloj estratégico de Bowman y el ejemplo de El Ganso nos lleva a confirmar que existen más posibilidades. Así, El Ganso pudo buscar liderazgo en costes cuando fabricaba en Asia, pero realmente su ventaja competitiva consiste en diferenciarse del resto de marcas de ropa. Así, El Ganso basa su diferenciación en su diseño y estilo fundamentalmente. Encontraron un nicho de mercado en España, de un estilo de ropa que si se veía era a un precio muy alto. Apostaron por este estilo diferenciado y a diferencia de lo que dice Porter, a un precio asequible. Porter relacionaba diferenciación con precios altos, pues aquel que conseguía diferenciarse de los demás podía aumentar los precios, porque los clientes iban a estar dispuestos a comprar.

Sin embargo, en el Ganso fueron fieles a su idea, y decidieron introducir el estilo *british* a un precio asequible, diferenciándose tanto en el diseño como en el precio, además de desarrollar un concepto más allá de vender ropa. Esta ha sido la clave de la marca estos años, logrando vender más que otros competidores más asentados pero con precios más altos, y logrando crear una imagen de marca que les diferencia de los competidores.

En cuanto a la estrategia corporativa, se ha estudiado la expansión de El Ganso, tanto su consolidación y penetración, como el desarrollo de producto y desarrollo de mercado, según la matriz de Ansoff. Hemos visto como una empresa se puede desarrollar tanto por buscar productos nuevos en mercados tradicionales, como por buscar desarrollarse en mercados nuevos con los productos tradicionales. También existe el desarrollo tanto de productos nuevos como de mercados nuevos, que da nombre a la diversificación, pero en nuestro caso El Ganso no ha tomado este camino. En cuanto al desarrollo de producto, mencionábamos ampliar sus miras a otros productos que no fuesen ropa, y que dotasen a la marca de un concepto más amplio. Destacábamos la colonia, el casco de moto, la funda del teléfono, y demás complementos.

En cuanto a desarrollo de mercado, hemos visto como El Ganso exploraba nuevos mercados de diferentes formas. Abría su línea de mujer y de niño, intentando ampliar su concepto a un estilo para toda la familia. Además, exploraba nuevos canales, como la tienda online o los *corners* en el Corte Inglés. También buscó entrar en nuevos mercados en el extranjero, abriendo su primera tienda en París en 2011, y contando a día de hoy con 11 tiendas fuera de España. Con la apertura de tiendas en otras ciudades fuera de España, han aprendido a observar que tienen más público objetivo. Así, por ejemplo, con la apertura en París vieron que gustaban a un público de mayor edad y que gastaba más por ticket medio, por lo que la distribución de la tienda había que orientarla más a ese público. De esta forma, la empresa recibe un mayor input por parte del cliente, que le lleva a mejorar en el desarrollo de nuevos productos o en futuras entradas en otros mercados.

En cuanto a los métodos de desarrollo, El Ganso ha optado por inaugurar su primera alianza en diciembre de 2013, con la apertura de su primera tienda en México. Hemos aprendido como la alianza es un método de desarrollo que se basa en la creación de sinergias con tu aliado. Así, El Ganso se aprovecha de los locales que tiene su socio mexicano en los centros comerciales más importantes de México, así como del *know*

how de gestionar un negocio de marca de ropa en ese país. Se trata de un método de desarrollo que sacrifica rentabilidad, pues la compartes con tu aliado, pero conlleva poco riesgo y proporciona la seguridad de poder confiar que la gestión va a ser correcta en un mercado desconocido.

Del análisis de la expansión de El Ganso se observa como el equipo directivo ha optado por diferentes opciones según el riesgo que conllevara. Así, con la experiencia de la tienda de Santiago de Chile, donde la gestión y la logística de un país desconocido se hicieron complicadas, decidieron formar una alianza con un socio local para entrar en México. La experiencia les ha enseñado que el crecimiento tiene que ser sostenido, pero también seguro, por lo que más vale sacrificar rentabilidad a cambio de tener menos riesgo cuando entras en un mercado nuevo.

En cuanto a la internacionalización, hemos visto cómo existen dos estrategias principales: la multipaís y la global. La diferencia entre ellas radica en las condiciones de la industria en los diferentes países en los que opere la compañía. Por ello, en la industria textil y en el caso de El Ganso, hemos concluido que se trata de una industria global, y que basta una estrategia global para competir en todos los mercados. Por ello, a El Ganso le basta con crear una ventaja competitiva para competir allá donde vaya, y hacer pequeñas adaptaciones de su diferenciación dependiendo del mercado en el que este. Por el contrario, en una industria multipaís debería competir de diferente forma en cada país, ya que las condiciones de la demanda difieren, y habría que crear diferentes ventajas competitivas.

Como conclusión final, cabe mencionar que se trata de un trabajo de exposición de un caso de negocio exitoso, de un ejemplo de ilusión que mezclado con mucho trabajo y buena gestión ha dado sus frutos, y una empresa que hace 10 años no era nada puede presumir de contar con más de 70 puntos de venta y 300 empleados. Los fundadores pueden estar orgullosos de haber desarrollado este negocio, aportando valor al mercado y a la sociedad, ofreciendo nuevos productos y creando puestos de trabajo.

La intención es que este trabajo pueda servir como referencia o guía para futuros empresarios de la moda textil. Pueden analizar las estrategias llevadas a cabo por El Ganso y formuladas como teoría por los autores más reconocidos, y que les sirva como inspiración para desarrollar su propio negocio. De esta forma, queda patente como el

esfuerzo de dos jóvenes puede crear valor para las siguientes generaciones, y al fin y al cabo, crear valor para toda la sociedad.

VIII. Bibliografía

- Abell, Derek F. *Defining the Business. The starting point of strategic planning.* Prentice Hall, 1980.
- Ansoff, Igor. *Corporate Strategy.an analytical approach to business policy for growth an expansion.* McGraw Hill, 1965.
- Ansoff, Igor. *La estrategia de la empresa.* Universidad de Navarra, Pamplona. 1976
- Barney, Jay y Ricky Griffin. *The Management of Organizations.* Houghton Mifflin Co, 1992.
- Bowman, Cliff ynDavid Faulkner. *Competitive and Corporate Strategy.* London. Irwin, 1997.
- Brujó, Gonzalo. *La Nueva Generación de valor.* Madrid. Ediciones LID, 2008.
- Chan, Kim y Renée Mauborgne. *Blue Ocean Strategy.* Harvard Business School Press, 2005
- Davies, Howard y Paul Ellis. *Porter's 'Competitive Advantage of Nations': Time for a final judgment?* Journal of Management Studies, 2000
- Guerras, Luis Angel y José E. Navas. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.* Madrid. Civitas, 2012.
- Martinez, Daniel y Artemio Milla. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* Madrid. Díaz de Santos, 2005.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage. Techniques for analyzing industries and competitors.* The free press Edition, 1980.
- Porter, Michael E. *The competitive advantage of nations.* Harvard Business Review, 1990.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Gobierno de España. *Presentaciones Sectoriales: sector textil y confección.* Mayo 2013. <http://www.minetur.gob.es/esES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Textil%20y%20confecci%C3%B3n.pdf>

IX. Anexos

Anexo de tiendas y producto

Anexo 1



Zapatillas El Ganso by Jeremy Stanford

Anexo 2



Tienda El Ganso en Covent Garden, Londres.

Anexo 3



Escaparate tienda El Ganso. Madrid.

Anexo 4



Foto oficial Valencia C.F con los trajes de El Ganso.

Anexo 5



Decoración interior tienda El Ganso. Madrid.

Anexo 6



Algunos complementos de El Ganso.

Anexo de datos

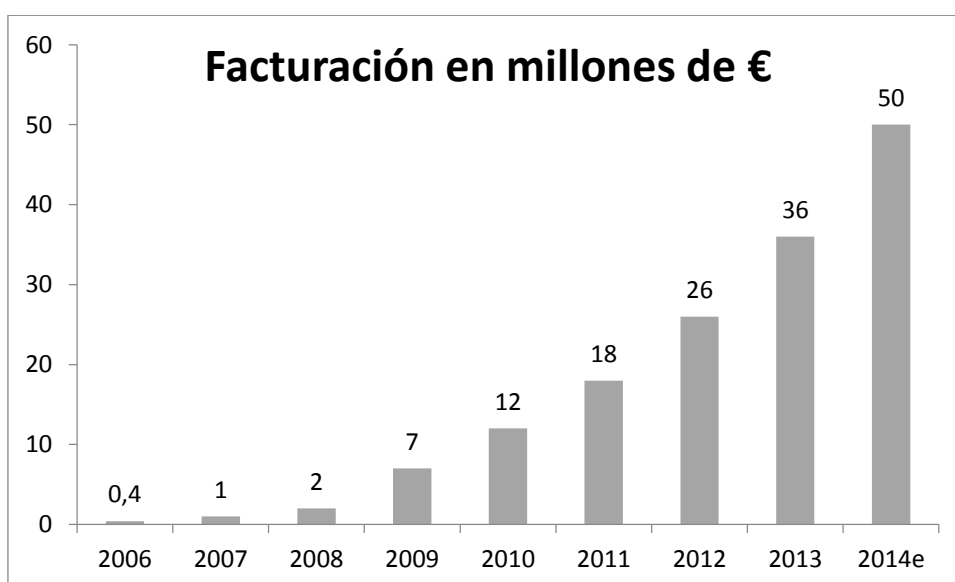
Anexo 7

Datos del sector textil

	Cifra de negocios (en miles de €)	número de empresas	Empleo
2004	20.963.709	31.941	244.500
2005	20.797.890	29.652	232.330
2006	20.964.590	28.414	216.000
2007	23.246.868	26.792	197.215
2008	17.960.520	25.133	178.130
2009	14.340.693	22.881	141.700
2010	14.938.461	21.545	131.910
2011	14.842.776	20.854	123.145
2012	13.255.720	19.763	113.200

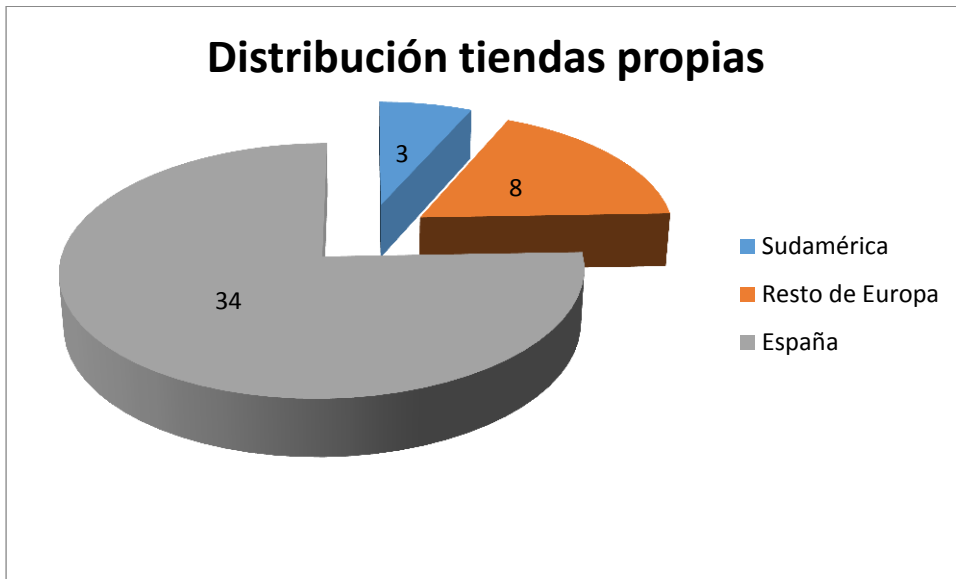
Fuente: elaboración propia. Datos del INE.

Anexo 8



Fuente: elaboración propia. Datos de la compañía.

Anexo 9



Fuente: elaboración propia. Datos de la compañía.