

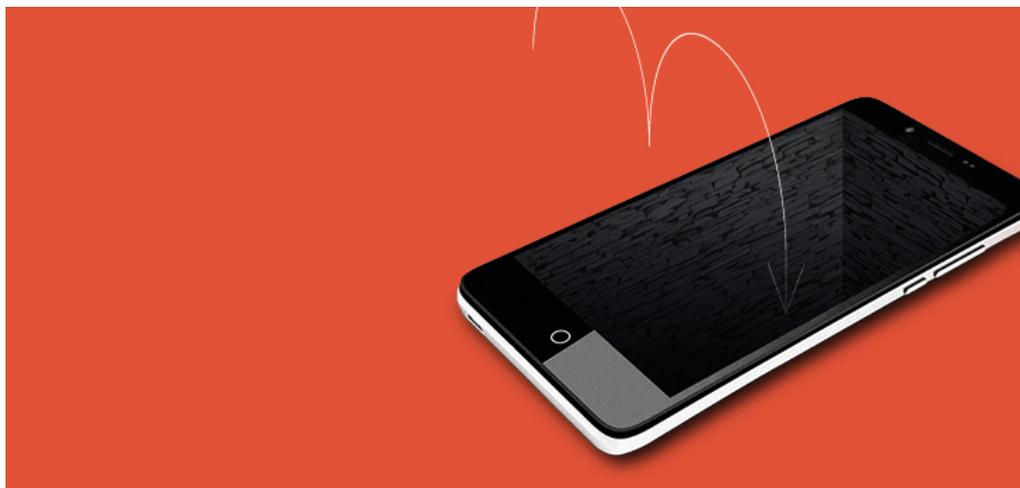
Modaes

Back Stage

Ecommerce, la trampa de la moda

El despegue de la Red como canal de venta ha permitido que millones de empresas puedan poner en marcha su distribución de una forma mucho más sencilla.

P. Riaño / C. De Angelis / I. P. Gestal
15 ene 2020 - 05:00



El 1 de enero de 2002, la peseta murió después de 133 años de historia. Aquel año, el euro entró en circulación en doce estados de la Unión Europea. La entrada en la moneda común representaba para países como España el acceso de una manera mucho más ágil y sencilla a un mercado mucho mayor y multiplicar, por tanto, la capacidad de crecimiento de la economía. Igual que sucedió en el resto de los países que se incorporaron al euro, la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre emitió los llamados euromonederos, que no eran más que una bolsa sellada con 12,02 euros, equivalentes a 1.999,96 pesetas, con el objetivo de que los ciudadanos se familiarizaran con la nueva moneda.

Aunque hubo que decir adiós a la rubia, la nueva moneda fue bien recibida por los españoles. Los políticos advirtieron en seguida que sin la peseta el país perdía capacidad de influencia en la economía y dejaba de poder jugar al juego de la

Modaes

devaluación. Los españoles, por otro lado, se encontraron con la sorpresa cuando fueron a comprar la primera barra de pan, el primer periódico o a tomar el primer café. Las cien pesetas se habían transformado, de la noche a la mañana, en un euro y, con ello, los españoles habían perdido parte de su poder adquisitivo.

El ecommerce se ha convertido en el nuevo motor del comercio. El despegue de la Red como canal de venta ha permitido que millones de empresas puedan poner en marcha su distribución de una forma mucho más sencilla y, además, llegar a centenares de países del mundo sin tener presencia física en los mismos. Pero, a medida que el ecommerce madura, el canal empieza a mostrar su cara menos amable. Sobre el escenario, todas las empresas del negocio de la moda (con contadas excepciones) se esfuerzan en desgranar las bondades de la Red, mientras entre bambalinas enumeran sus puntos débiles. Igual que el euro, el canal online tiene, también, sus sombras. ¿Cuáles son las siete trampas del ecommerce?

Igual que el euro, el canal online tiene, también, sus sombras

Impacto dilutivo. **Esta ha sido la expresión más repetida a lo largo de los últimos años por parte de los analistas del negocio de la moda.** A medida que el ecommerce ha ido aumentando el peso en el total de las ventas de los operadores del sector, los analistas bursátiles y del negocio han comenzado a insistir en que el margen unitario de las ventas online suele ser inferior al de las ventas físicas, mientras compañías como Inditex se han esforzado en decir lo contrario. “La venta online no diluye el beneficio y no tiene márgenes inferiores que la actividad global del grupo”, decía Pablo Isla, presidente de Inditex, en 2018 con motivo de la presentación de resultados del gigante de la distribución.

Pero en un cóctel en el que también entran en juego los descuentos y la climatología adversa, lo cierto es que los gigantes de la moda sí han padecido en sus márgenes durante los últimos años. **Desde 2011, Inditex ha reducido, año tras año, su margen bruto:** si en 2011 se situaba en el 59,3%, en 2014 descendió hasta el 58,3% y en 2017 se situó en el 56,3%. En 2018, Inditex consiguió elevarlo hasta el 56,7%, una tendencia que se ha mantenido en 2019 gracias a una mejor gestión del inventario. En el caso de H&M, el margen bruto ha pasado del 60,1% en 2011, al 58,8% en 2014 y al 54% en 2017. En 2018, la tendencia se ha agudizado, con un margen del 52,7% a

Modaes

cierre de ejercicio.

El comercio electrónico se gestó a finales de la década de los setenta, pero no llegó al gran público hasta finales de la década de los noventa, cuando echaron a andar gigantes como Amazon o eBay. En 1999, el mismo año que nació Alibaba, las ventas online alcanzaban ya 150.000 millones de dólares en todo el mundo. Según los últimos datos de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Unctad, en sus siglas en inglés), en 2017 un cuarto de la población total del planeta ya compraba online, disparando el volumen del ecommerce hasta 29 billones de dólares, incluyendo tanto las operaciones B2B como B2C. Estados Unidos lidera de largo el ránking global seguido de Japón, China, Alemania y Corea del Sur.



La moda fue un sector relativamente tardío en la Red, que llegó primero a artículos en los que el aspecto físico es poco importante o no existe, como los libros o servicios como los viajes y las reservas de hoteles. **En España, el peso de las ventas de moda online ha pasado del 1,5% en 2012 al 7,4% en 2018**, según datos de Kantar recogidos en el Informe de la Moda Online en España 2019. El peso es mayor en mercados como Reino Unido o Alemania, que cuentan con una mayor tradición de ventas por catálogo.

En el mercado británico, **el 28,2% de las ventas de moda se hacen ya a través de la Red**, y en Alemania la cuota llega al 24%. Francia e Italia también se sitúan ligeramente por encima de España, con tasas que superan el 10%. Pero el rey absoluto a escala global

Modaes

es China: el 40% de las compras de ropa se hacen a través de la Red, el doble que en 2012. Las previsiones de Euromonitor para el periodo 2018 a 2020 pasaban por que las ventas online de moda crecieran un 10% de media anual, mientras las ventas totales languidecen.

La trampa del intermediario

Con la misma ilusión con la que un español sacó del bolsillo la primera moneda de euro el 1 de enero de 2002, las empresas del sector de la moda vieron el ecommerce como la gallina de los huevos de oro. “Parecía que todo lo que metías en las ventas iba directo a la parte de abajo”, explica Esmeralda Martín, cofundadora de Muroexe.

Mientras las ventas totales de moda languidecen, el ecommerce de ropa se disparó un 25% en España en 2018, hasta 2.271 millones de euros.

La primera trampa del ecommerce llegó con la propia configuración del canal. Las empresas de moda saltaron a la Red pensando que era un canal sin intermediarios, en un sector muy acostumbrado a trabajar con diferentes eslabones y repartir márgenes aquí y allá. Los tradicionales agentes, distribuidores y tiendas se han convertido en el ecommerce en otros intermediarios, que son menos pero mucho más fuertes.

Desde los gigantes de la paquetería y el transporte hasta los amos de las redes sociales que, en el fondo, son los dueños de la audiencia a la que quiere llegar la moda. **Sin olvidar a plataformas tecnológicas o medios de pago.** Todos, en mayor o menor medida, arañan una parte de cada venta.

Por otro lado, **el ecommerce ha hecho que, en cierto modo, el modelo imperante en la industria de la moda dé unos pasos atrás.** La gran distribución de moda consiguió eliminar eslabones en la cadena de valor y que la marca llegara directamente al público final a través de la tienda, consiguiendo mayor control de los datos y acaparando todo el margen. El ecommerce ha forzado a las marcas a tener que volver a compartir, esta vez con gigantes de la audiencia como Facebook o con gigantes del tráfico como Amazon, Zalando o Alibaba.

Modaes



En el último año, los operadores de paquetería han subido precios, motivando a los retailers a plantearse si asumían el coste o lo trasladaban al consumidor.

La segunda trampa

El ecommerce ha resultado ser también un territorio abonado para los descuentos y promociones, un verdadero problema para unas marcas que tienen cada vez más difícil defender sus precios de venta al público de inicio de campaña. Por un lado, porque en el comercio electrónico los descuentos y las promociones son un motivador de ventas mucho más importante que en la tienda física, un argumento tanto de captación de tráfico como de conversión en un canal que, en general, convierte mucho menos que el físico.

Martín sostiene que el online **“ha sido uno de los grandes impulsores de los descuentos, ya que activar la venta en el ecommerce se consigue a través de precios y descuentos”**.

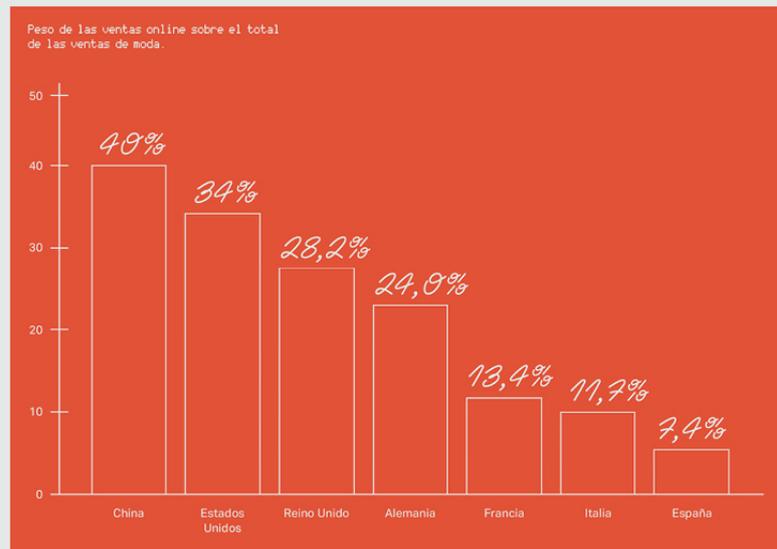
En el caso de una *start up* como Muroexe, las ventas a precio completo se sitúan en torno al 80% del total en las tiendas físicas, mientras que este ratio baja al 60% en el entorno online, un dato que coincide con la media del sector en España, según Kantar. “No vas de compras online, pero en la calle sí, y el umbral de precios es más bajo en el mundo digital”, agrega Martín. En la misma línea, Eduardo Zamácola, consejero delegado de Neck&Neck, advierte de que, si no haces descuentos, “te abandona el cliente *rebajero*”, más abundante en la Red.

Por otro lado, **la importancia de los descuentos en la tienda online tiene que ver con la amplitud y profundidad de producto en el establecimiento digital** y en la tienda física. “Nuestra tienda online tiene todo el surtido y tiene mucho más stock del que suelen

Modaes

tener las tiendas físicas más pequeñas -recuerda el directivo de una empresa del sector-; a partir de aquí, cuando un cliente va a la tienda física y no le das lo que quiere o no compra o lo compra online”.

El ecommerce de moda, por países



Fuentes: Europa (2018): Kantar, GfK y Sita Research. EEUU (2018): Internet Retailer. China (2017): Oliver Wyman

Por ello, una misma promoción en el mundo físico y en la tienda online tiene unos resultados diferentes, con una tasa de ventas con descuento mucho más alto en el comercio electrónico que en los establecimientos físicos. **“No es que el mundo online sea más promocionero, pero el cliente sabe que en unos sitios encuentra el producto y en otros no”, agrega el ejecutivo.** “La venta online está más orientada a precios, a descuentos y ofertas especiales; en moda se ha convertido en la norma”, dice Johan Hagberg, profesor de la universidad de Gotemburgo especializado en digitalización del retail.

Escandalo online: trampas 3 y 4

Un jersey rojo comprado en cualquier tienda de cualquier marca. Su precio podría situarse en cincuenta euros de venta al público, con IVA incluido. Teniendo en cuenta un coste de la prenda de 15 euros, el margen para la marca son unos 35 euros. ¿Cómo se reparten en el caso de que la venta se realice en la calle o en la Red? Transporte,

Modaes

tienda o personal influirán en el primer caso, mientras en el segundo entrarán en juego el *packaging* o la paquetería, por ejemplo.

“El escandallo de la venta online debe incluir los costes directos de operación y, aparte, se le deben asignar una parte de los costes generales”, afirma Luis Lara, socio director de Retalent. En concreto, según detalla Lara, al margen bruto hay que deducirle varios costes directos que están sólo ligados a la tienda online y costes compartidos con otros canales, pero que también sirven a la distribución digital. **Algunos ejemplos de los costes directos son los de marketing directo**, los costes de distribución, los de personal, los de sistemas, los de la pasarela de pagos y los seguros. Asimismo, los costes indirectos abarcan aspectos como los costes generales de marketing, los costes de personal de central, los costes de infraestructura, de sistemas y financieros.

Euromonitor prevé que las ventas online de ropa crezcan un 10% de media anual entre 2018 y 2020, muy por encima de las previsiones para el conjunto del sector

“La estructura de costes es distinta: la logística pesa mucho más, pero los empleados menos; además, hay otros costes añadidos como el marketing; pero escalar es más fácil y más rápido online”, sostiene Hagberg. “Es difícil saber si un ecommerce es rentable o no, porque las tiendas físicas son importantes para el online: cómo separas qué es venta online y qué es física”, agrega.

¿Cuál es el mayor coste vinculado a la operación online? Los expertos coinciden en que, aunque a veces pueda no tenerse en cuenta, el más destacado de ellos es el coste de captación. De hecho, **si el alquiler del local tiene un peso importante en la operativa física, en el caso de la venta online el equivalente es el coste de captar a los usuarios en la Red**. “La gente dice que te ahorras los 12.000 euros de alquiler cada mes, pero en realidad estás metiendo otros 12.000 euros en marketing digital, en SEO, en SEM y en defenderme de Zalando que compra en Google el nombre de mi marca”, exclama un ejecutivo del sector.

“El mercado de captación de usuarios online funciona como la bolsa de valores: a más demanda, más suben los precios de un determinado título”, explica un directivo de una *start up*

Modaes

de moda. Hace media década, empresas recién llegadas al sector como Hawkers vieron en plataformas como Facebook una herramienta para captar potenciales clientes y se hicieron dueños y señores de todos los trucos para maximizar inversiones modestas. A medida que este canal se ha destapado como esencial para la venta online, gigantes de la moda de sectores como el lujo (sin problemas de márgenes) han empezado a entrar en él, en este caso con presupuestos sin límite. Este hecho ha provocado un aumento de precios que puede terminar expulsando a las empresas más pequeñas.

Poner en marcha una solución como Salesforce puede costar alrededor de 600.000 euros para una pyme

“Google y Facebook ganan más dinero con Zalando que Zalando con ellos; el coste de captación es cada vez más alto, porque los operadores están concentrados -señala Sergio Odriozola, ex directivo de compañías como Mango y Zalando y consultor de Bain; si tienes una tienda, te ahorras en parte esa inversión, porque ya lo estás captando offline”.

Además, no tiene el mismo impacto en el margen captar a un usuario por primera vez que mantener a un cliente. “En muchos casos, las empresas hacen la primera venta incluso perdiendo dinero, porque pescar a ese usuario ha costado un dineral -sostiene la fundadora de Muroexe-; es fundamental captar, pero casi más fidelizar”.

“Hay una expresión que dice que el CAC (coste de adquisición) es el nuevo alquiler”, afirma Israeli Ayelet, profesora de Harvard Business School. “Muchas compañías jóvenes financiadas por capital riesgo intentan aumentar sus ventas invirtiendo mucho en adquisición del cliente, a veces gastando más de lo que realmente cuesta -añade la experta-; las empresas deberían invertir su dinero y sus esfuerzos también en retener a los consumidores, hacer el proceso de adquisición más eficiente y atraer mejores clientes”.

Modaes



¿Un canal sin intermediarios? En absoluto. En la Red, la moda tiene que pasar por buscadores y proveedores de servicios como los métodos de pago.

Si en los costes de adquisición los reyes y señores son compañías como Facebook y Google, en los costes de la plataforma tecnológica mandan nombres como Salesforce, Shopify, Bluecommerce o Prestashop, mientras en medios de pago la estrella es Paypal. Este es otro de los grandes costes asociados a la operativa online, **aunque muchas marcas no lo imputan directamente a la Red, pues consideran que están vinculados a la página web.**

“Primero hicimos un desarrollo propio, pero fue un gran error porque vas parcheando -sostiene Eduardo Zamácola en referencia a Neck&Neck-; es más amigable tener un desarrollo externo que uno *in house*”. **¿El problema? De nuevo, las comisiones y márgenes.** Una vez integrada una solución como la de Salesforce (que en el caso de una compañía del tamaño de Neck&Neck puede suponer una inversión de alrededor de 600.000 euros), la marca debe pagar una cuota mensual, partida a la que hay que sumar un porcentaje por cada transacción, así como *fees* adicionales por cada *app* o mejora en el paquete básico de la plataforma. A todo ello hay que sumarle el impacto de las formas de pago, en forma de porcentaje de cada venta.

Logística: la trampa 5

“La estructura logística depende de la promesa que le estás generando al cliente: Aliexpress vende en siete días y lo sirve desde China”, sostiene Javier Vello, socio de EY, que pone un ejemplo todavía más gráfico: “cuando Abercrombie&Fitch no tenía competencia en España, los pedidos tardaban 21 días en llegar; cuando empiezas a competir y ves que si no ofreces tiempos más cortos pierdes la venta tienes que

reaccionar”.

El descuento es uno de los principales drivers de la compra online

La necesidad de conseguir más y más velocidad ha implicado inversiones millonarias por parte de las empresas, tanto en logística como en tecnología. “En el terreno de la logística muchas empresas han tenido, por ejemplo, que adaptar la forma de gestionar sus almacenes para poder servir pedidos para el ecommerce por unidades, para el cliente final, y no por lotes, que es lo que solía hacer cuando el destino era el punto de venta -desarrolla Luis Lara-; todo ello ha supuesto una gran inversión en sistemas e infraestructura que, más allá de la rentabilidad concreta en cada empresa, les ha permitido seguir existiendo, con lo que se puede decir que han sido rentables”.

Sin embargo, Vello matiza que “muchas de las inversiones realizadas en logística son más *opex* que *capex*, porque corresponden a operaciones de terceros”. En este sentido, el socio de EY señala que las inversiones en *capex* todavía no se han amortizado. **En Estados Unidos, la norma la marcó Amazon, con entregas gratuitas al día siguiente a través de su membresía *prime***. En Europa y en moda, Zalando reventó el mercado desde su nacimiento en 2008 ofreciendo entregas y devoluciones gratuitas con un plazo de cien días.

En los últimos años, Inditex ha puesto en marcha 19 centros logísticos sólo para ecommerce (*stock rooms*, en la terminología del grupo) en todo el mundo, y prevé sumar otros catorce hasta finales de este año, todos ellos externalizados. **La empresa cuenta también con un servicio de entrega el mismo día**, que ofrecen también empresas como Amazon o El Corte Inglés, con un coste adicional. Asos también ha reforzado su infraestructura con la apertura de un nuevo centro logístico en Atlanta para servir al mercado estadounidense, que hasta ahora se gestionaba desde Reino Unido.

“Cobrando 4 euros al consumidor no se recupera el coste, con 9 euros, sí”

Las devoluciones son otro de los puntos débiles del comercio online, especialmente en moda. Además de las dificultades que genera el *fitting* y el tallaje, en países habituados a la venta a distancia (primero con el catálogo y, después, con la Red) los usuarios

Modaes

han convertido en práctica habitual comprar más prendas de las deseadas para después devolverlas. En países como Alemania el ratio puede alcanzar el 40%, mientras que la media global se sitúa entre el 20% y el 30%.

“Hay que recoger las devoluciones y procesarlas rápido, porque en menos de una semana el cliente quiere el abono; si has enviado a nueve euros, el coste de la logística inversa puede llegar a siete euros”, explica un directivo del sector. **El coste incluye, además del courier, el manipulado, la revisión de la prenda, el reetiquetado...** “A veces se simplifica este proceso llevando la devolución a las tiendas para que el propio empleado lo haga -explica otro alto ejecutivo-; hay un coste de oportunidad porque se aprovecha el tiempo ocioso, pero terminas llenando la tienda de stock que no siempre se necesita”.

Pero la fiesta de los envíos y devoluciones gratuitas parece a punto de terminar. Tras años de barra libre para el consumidor, Correos, Seur, MRW y DHL, entre otros operadores, han subido los precios de la mensajería para recuperar márgenes, obligando a los retailers y *pure players* a decidir si asumen esa subida o la traspasan al consumidor. Coincidiendo en el tiempo, Amazon prohibió a finales de 2019 a sus vendedores usar el servicio de paquetería de Fedex.

Las devoluciones son uno de los puntos débiles del ecommerce de moda. En países como Alemania, el ratio puede alcanzar el 40%

Varios de los gigantes han optado, no sin dificultades, por hacer pagar al consumidor, probando diferentes fórmulas para equilibrar servicio y rentabilidad. Zalando fue el primero en desmarcarse de los envíos gratis y comenzó a testar en 2019 el envío mínimo en Italia. H&M le siguió estableciendo diferentes importes mínimos según el volumen de compras que el cliente realiza al año, y Boohoo subió los costes de envío y amplió los tiempos de entrega.

Modaes

Asos, por su parte, actualizó su política de devoluciones para evitar retornos en serie, anunció que investigaría patrones inusuales y subió el precio del envío *premium* hasta 14,99 libras. Sin embargo, sólo unos meses después tuvo que dar marcha atrás, bajándolo de nuevo a 9,95 libras y ofreciendo un descuento a todos los miembros *premium*, según recoge un informe de RBC Capital Markets.

“Todos estamos vigilando la tendencia que marcan los que empiezan a ganar dinero: los *pure players* -explica un ejecutivo-; por eso, todos terminaremos cobrándole al consumidor”. El mismo directivo señala que “el umbral con el que se juega va de 4 euros a 9 euros”: cobrando al cliente entre 4 y 5 euros, la marca no recupera el coste entero del envío, mientras que entre 7 y 9 euros sí lo hace.



Una de las opciones que apuntan los expertos para ganar rentabilidad en la operativa online es aprovechar la red de distribución física

“El gran desafío son las entregas, y los operadores tendrán que pensar seriamente en eso -reflexiona Odriozola-; en Zalando se hizo una prueba para enviar pedidos desde una tienda de Benetton en Italia que operaba como una especie de *sorter center*; el futuro irá por ahí”.

De hecho, una de las opciones que apuntan los expertos para ganar rentabilidad en la operativa online es aprovechar la red de distribución física, un coste fijo que la mayoría de empresas ya asume. “Que un cliente vaya a la tienda es mucho más rentable - explica un consejero delegado de uno de los mayores grupos españoles del sector-; si le das al cliente la opción de recogida en tienda y cobras el envío a casa se dispara la

Modaes

recogida en tienda. Y eso es lo que todos queremos”.

Trampa 6: costes invisibles

Además de la logística (“que ha tenido que hacer una reflexión profunda sobre su funcionamiento en un negocio sin lecciones aprendidas”, destaca Vello), otros departamentos de las empresas de moda se han transformado durante los últimos años por impacto del ecommerce. Uno de ellos es el de sistemas, que ha tenido que desarrollar la plataforma tecnológica y realizar las conexiones necesarias, y otro el departamento de retail, que ha debido modificar su estructura por el trasvase de compradores de un canal a otro. Recursos humanos también se ha visto obligado a evolucionar, modificando kpis y variables e introduciendo y reteniendo nuevos (y muchas veces más caros) perfiles a las empresas.

“El ecommerce bien entendido no afecta sólo a un área de la empresa. Lo hace a todas las áreas, desde la forma de trabajar el branding y de concebir las colecciones a aspectos de detalle cómo realizar las fotos de campaña o de cada producto, y a otros muchos procesos clave de la empresa, como los sistemas, la infraestructura... y, naturalmente, a las personas y a la organización”, dice Lara.

Para recuperar el coste de las entregas, el retailer debería cobrar al menos siete euros por envío al cliente final

El advenimiento de lo digital en las empresas de moda ha supuesto dar un giro a la organización y, como destaca Lara, “aún hay muchas que siguen trabajando con estructuras creadas para un mundo sólo físico y, lo que es peor, con una cultura empresarial que se opone de forma más o menos pasiva a la omnicanalidad”. Según Vello, se ha establecido un nuevo “equilibrio de fuerzas” en el organigrama de las compañías: “antes compras y operaciones mandaban, ahora logística y digital han tomado fuerza y también opinan”.

Chief customer officer, digital officer, chief data officer o responsable de innovación son figuras que han aflorado en las estructuras de las empresas de moda, liderando equipos que no existían hace unos años, desde personas dedicadas a innovar (“¿cómo se mide la rentabilidad de la innovación?”, se cuestiona Vello) hasta legiones de hombres y mujeres trabajando en *call centers*.

Modaes

La trampa mortal

“Si analizas la cuenta de explotación del canal online, ves exactamente los costes uno por uno y, si los comparas con el retail, te das cuenta de que tiene un impacto brutal -se lamenta el director de operaciones de una compañía española-; necesitarías tener un 10% o un 15% más margen en la prenda que vendes online que en la de la tienda”.

El ecommerce es fundamentalmente una cuestión de margen: si tienes un margen bajo y devoluciones altas, nunca te saldrá rentable -agrega otro ejecutivo-; necesitas tener un margen unitario determinado o, si no, tienes que cobrar el envío”.

“Necesitarías tener un 10% o un 15% más margen en la prenda que vendes online que en la de la tienda”, asegura un ejecutivo del sector

Esta carrera por acelerarlo todo, incluido el ecommerce, juega en contra de la rentabilidad de las empresas. “Si eres una compañía como Primark, nunca ganarás dinero -reflexionan desde el sector-; si eres Mango puedes llegar a hacerlo gestionando bien las devoluciones”.

Pero no sólo se trata de devoluciones y velocidad. El ecommerce también es un juego de volumen. Y, por un lado, el potencial máximo del ecommerce todavía no se ha alcanzado, pues una parte relevante de la población sigue estando fuera del canal. Por otro lado, un gran número de empresas están logrando aumentar sus ventas online, mientras las totales se estancan, es decir, un canal canibaliza al otro y diluye el margen de la moda. “Si el ecommerce te está ayudando a tener unos clientes que no tenías, el impacto no es dilutivo -asegura Javier Vello-; es dilutivo cuando vendes lo mismo, porque a la red de tiendas físicas le estás metiendo un coste extra”.

Pero el ecommerce tiene un efecto en la moda todavía más trascendental: la séptima trampa. Si Internet debía eliminar las barreras de entrada y permitir una competencia todavía mayor en el sector basada en creatividad, marca y producto (eliminando los altos costes de traspasos y alquileres), la configuración actual del comercio electrónico hace que, de nuevo, la moda vuelva a ser un juego de gigantes. ¿Menos barreras para la competencia y la llegada de nuevos *players*? No. Es el mismo sector, pero con nuevos reyes.