

Empresa

Gap, un gigante atrapado en Estados Unidos

Pilar Riaño
13 oct 2014 - 04:57



"I look at running a store like playing a game. You want to win". "Sharing american style around the world". "Amazing products across our portfolio of brands that customers can't live without". "Embracing the new customer reality". De la historia, al crecimiento internacional, al producto y, por último, a las nuevas generaciones. Un recorrido por las frases que encabezan las memorias anuales del gigante estadounidense **Gap** permite ver cómo han cambiado las prioridades del grupo desde el inicio de la crisis económica. La tercera mayor compañía del mundo de distribución de moda trata desde hace siete años de dar la vuelta a sus resultados con tres ejes básicos: crecimiento internacional, reposicionamiento de la marca y digitalización. Pero los resultados no llegan. Su consejero delegado, **Glenn Murphy**, presentó la semana pasada su dimisión y da paso a un nuevo gestor.

Modaes

Fundado en 1969 como una pequeña tienda multimarca especializada en la venta de vaqueros **Levi's**, **Gap** fue hasta mediados de la década del 2000 el mayor grupo del mundo de distribución de moda. Adelantado primero por **H&M** y, después, por **Zara**, **Gap** ha quedado atrapado en Estados Unidos, donde ha sido víctima de la crisis económica y del languidecimiento de su marca, en un momento en que las reglas de la gran distribución las dicta la moda y no lo básicos.

Gap creció en los años ochenta al calor del desarrollo de la moda casual en Estados Unidos. El público masculino comenzaba a dejar atrás el traje para vestirse con chinos, pero la tendencia no había entrado todavía en juego. En los años noventa, **Gap** vivió su gran *boom*. La compañía fichó a uno de los mayores expertos en retail de moda, **Mickey Drexler**, responsable de fenómenos de la moda estadounidense como **J. Crew**.

Y, bajo la batuta de **Drexler**, **Gap** entró de lleno en la guerra de la moda. La marca dio un cambio de 180 grados hasta convertirse en un icono de la cultura de los noventa, con grandes campañas de televisión y el fichaje de celebridades. La empresa no sólo desarrolló su marca principal, sino que puso en marcha su diversificación: en los noventa lanzó **Old Navy** y desarrolló **Banana Republic**, adquirida en 1983.

Tal y como explica **Luis Lara**, socio-director de la consultora **Retalent**, “jugaron a la moda pero con su modelo de planificación de colecciones de productos básicos, así que no funcionó”. En mayo de 2002, Drexler fue abruptamente despedido por el fundador de **Gap**, **Donald Fisher**, por los malos resultados de la compañía.

Pese a ello, **Gap** seguía en primera línea del sector gracias a su fortaleza en Estados Unidos, donde llegó a contar con más de 3.000 tiendas repartidas no sólo en las costas este y oeste, sino también en el corazón del país, allí donde grupos como **Inditex** y **H&M** no habían conseguido llegar todavía.

La llegada de la crisis económica, que azotó primero a Estados Unidos y, después, al resto del mundo, puso en evidencia las debilidades de la compañía. “**Gap** ha sido víctima de una triple competencia, en su propio mercado y en el exterior: la moda, con el desarrollo de cadenas como **Zara**, **H&M** o **Forever 21**; los básicos, una categoría en la que han surgido competidores, todavía pequeños, como **Uniqlo**, y ellos mismos,

Modaes

porque **Old Navy** ha terminado canibalizando a **Gap**", sostiene **Luis Lara**. De hecho, actualmente **Gap** aporta un 33% de las ventas del grupo, mientras **Old Navy** supone un 47%.

"**Gap** y **Zara** o **H&M** no compiten en Estados Unidos, van a un público diferente: si las europeas captan al consumidor más seguidor de la moda, **Gap** es la gran cadena de la clase media americana", sostiene **Sever García**, fundador de la consultora estadounidense **SGN Group**. "Ha hecho algunos movimientos para refrescar su imagen durante los últimos años y ha mejorado en la mente del consumidor americano, pero no lo suficiente", añade.

Cuando llegó la crisis económica y las ventas en Estados Unidos comenzaron a caer, **Gap** puso en marcha un nuevo plan estratégico, uno de cuyos ejes fue el crecimiento internacional. Al frente del plan se colocó a **Glenn Murphy** (cuyo fichaje fue puesto en duda por no proceder del sector), que también impulsó un severo programa de reducción de costes y la diversificación mediante compras (**Intermix**) y nuevos lanzamientos (**Athleta**).

El plan de crecimiento internacional impulsado durante los últimos años no ha tenido un impacto en la distribución de los ingresos del grupo. Bajo el mandato de **Murphy**, **Gap** ha pasado de estar presente en diez países a operar en un total de cincuenta, pero las ventas en Estados Unidos son aún más importantes hoy que hace cinco años.

Si a cierre del ejercicio 2008 Estados Unidos representaba el 75% de las ventas del grupo, en 2010 pasaron al 71%; en 2012, al 67%, para volver a aumentar al 78% a cierre de 2013. Hoy en día, además de en Estados Unidos, la empresa está presente en Asia, Australia, Europa, Latinoamérica, Oriente Medio y África, tanto con tiendas propias como con franquicias, una fórmula que ha potenciado los últimos años para crecer rápido.

Pero el grupo **Gap** no consigue tener fuerza en mercados que, actualmente, son importantes para la moda, como Europa u Oriente Medio. Ni siquiera en Latinoamérica, donde la influencia estadounidense es importante, la marca ha logrado una posición aventajada en el mercado. Y es que **Gap** ha perdido la batalla

Modaes

fuera de Estados Unidos ante los gigantes europeos de la moda: **Zara** y **H&M**.

Los orígenes de **Gap** están detrás de este hecho. Su explosión en los años ochenta hizo que la marca naciera muy vinculada a los básicos y a la generación del *baby boom*, pero las nuevas generaciones no se sienten cercanas a la marca. El producto, que no ha conseguido subirse a la ola de la moda por la que ha apostado la gran distribución, hace que, cuando el grupo sale de Estados Unidos, tampoco pueda competir.

El gigante estadounidense ha abandonado mercados tan importantes como Alemania, donde en 2004 vendió a H&M todo su parque de tiendas en el país. En España, donde los rumores de entrada de **Gap** son constantes, la empresa debería enfrentarse a cadenas españolas como **Zara**, **Mango** o **Cortefiel**, además de internacionales como **H&M** o **Primark**, lo que frena a la compañía estadounidense.

Así, Estados Unidos se mantiene como el feudo de **Gap**. Según **Sever García**, el grueso del consumidor americano no entiende todavía la moda, por lo que **Gap** tiene el terreno abonado para seguir reinando en un país con 316 millones de habitantes. Para **Luis Lara**, en cambio, ejemplos como el de **H&M** demuestran que las cadenas internacionales están empezando a adentrarse en él: el grupo sueco ha puesto en marcha un agresivo plan de crecimiento en el país apostando también por el *middle America* (ha abierto, por ejemplo, en Colorado, Utah o Kansas), donde hasta ahora se pensaba que el cliente no compraba moda, sino básicos.

Opciones de futuro

Si **Gap** no puede competir fuera de Estados Unidos y su feudo empieza a ser atacado por otras cadenas más jóvenes, ¿cuál es el futuro de la compañía?

Para **Luis Lara**, sería necesario un cambio de orientación, con un nuevo equipo gestor que fuera capaz de “sacudir la marca”. “**Gap** no destaca ni por precio, ni por moda ni por oferta de producto ni por servicio –señala–; cuando el cliente va a una tienda lo hace por su producto o por su marca y, en el segundo caso, el producto se da por descontado: **Gap** debe dar una vuelta a su marca y, a la vez, a su producto”.

Sever Garcia apuesta por refrescar la marca haciéndola más pequeña. “Han intentado cerrar tiendas en Estados Unidos y, de hecho, así lo han anunciado, pero la realidad

Modaes

es que no han podido reducir tanto su red y la presencia de la marca continúa siendo la misma”, sostiene.

Las compras son otra opción de futuro para la compañía. “Con la compra de **Intermix** entraron en un segmento que no conocen, con el que se acercan a un consumidor nuevo”, dice García. Atacar a nuevos consumidores es, a juicio de Lara, el reto más importante de **Gap** para el futuro. “El gran problema de **Gap** es que los jóvenes no la perciben como una marca *cool*, tienen el reto de atraer a los *millennials*”, señala Lara, al tiempo que recuerda que este era hasta ahora el principal cometido de **Art Peck**, sustituto de **Glenn Murphy** como consejero delegado.

Una última opción de futuro sería un cambio total de manos. El complejo reto que tiene por delante **Gap** sumado a su gran penetración en un mercado tan estratégico como Estados Unidos hacen de la compañía un grupo atractivo que gigantes internacionales con apetito por crecer podrían haber comenzado a seguir de cerca: en 2013, **Gap** se disparó en bolsa por los rumores de que el grupo japonés **Fast Retailing**, dueño de **Uniqlo**, estaría interesado en tomar su control.