
Modaes

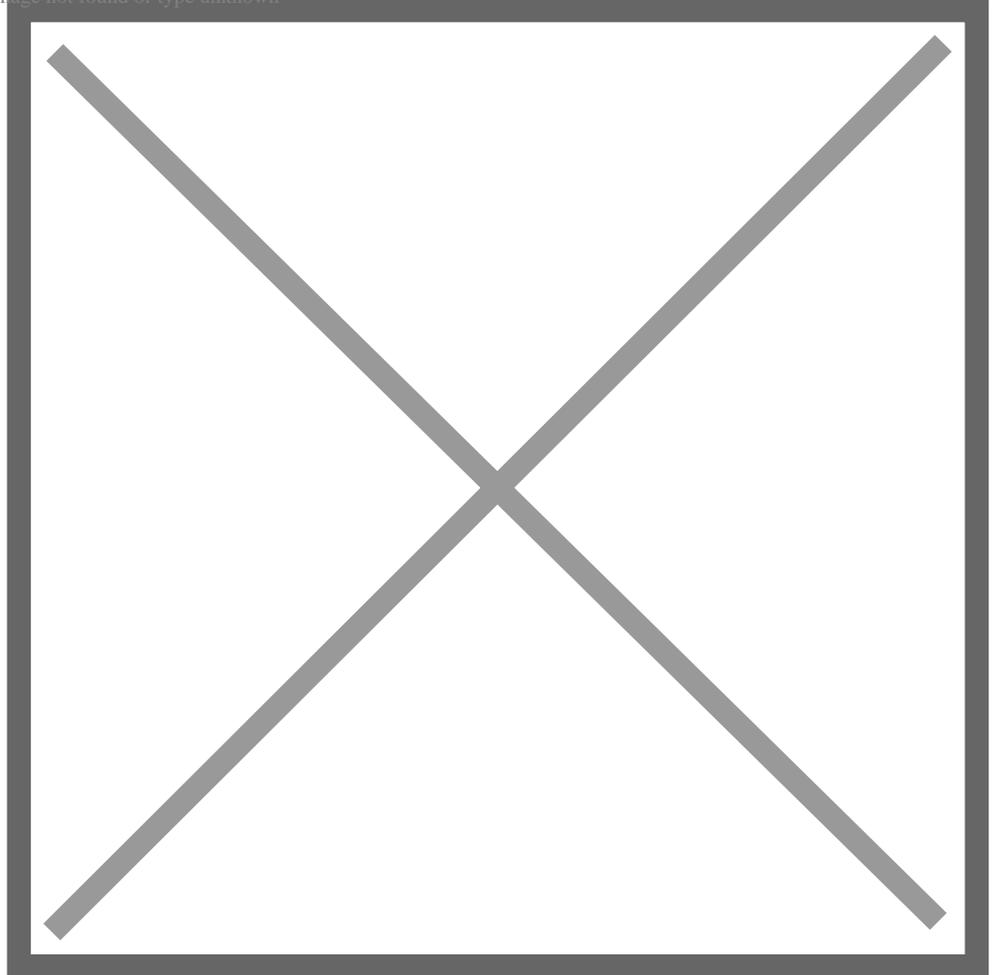
Empresa

¿Puede Amazon plantar cara a Zara? Cómo los ‘pure players’ desafían a los gigantes de la moda

Pilar Riaño/ Franc Marín-Camp
11 abr 2016 - 10:00

Modaes

Image not found or type unknown



Modaes

Las intrigas de un Kevin Spacey convertido en presidente de Estados Unidos en *House of Cards* o la tragicomedia sobre el sistema carcelario estadounidense de *Orange is the New Black* son dos de los últimos éxitos internacionales de la televisión. Pero las *majors*, término que se reserva a las seis mayores productoras del mundo, no han tenido nada que ver con ellos. Detrás de estas dos series se encuentra una joven compañía fundada en 1997 llamada Netflix, que nació distribuyendo DVDs por correo postal y que hoy en día factura más de 6.700 millones de dólares. ¿Qué ha hecho Netflix en la industria del cine y la televisión? En primer lugar, ha revolucionado el canal, es decir, ha utilizado Internet como medio de distribución. Y, en segundo, ha evolucionado de distribuidor a productor, rompiendo así reglas no escritas en el sector.

Algo así está sucediendo actualmente en la industria de la moda. Gigantes del ecommerce como **Amazon** han situado la distribución de vestidos, faldas o pantalones en el centro de sus estrategias, a la vez que en pocos años se han creado grandes grupos especializados en moda con la Red como canal de distribución, como **Zalando**. Tímidamente y con mayor o menor sigilo, los gigantes del ecommerce se preparan ahora para dar el mismo paso que Netflix: crear sus propios *House of Cards*, es decir, marcas de moda de éxito que llevarán a todos los rincones del mundo. La duda se cierne sobre el sector: ¿serán Amazon y sus competidores online capaces de plantar cara a **Zara**, **H&M** o **Uniqlo** en la industria internacional de la moda? Si el modelo de **Zara** impactó directamente en los grupos de distribución de marcas de terceros, ¿los reyes del ecommerce harán tambalearse al sector de la moda como ya hizo **Amazon** con las librerías?

De momento, los datos parecen dar una respuesta positiva a estas dos preguntas. Si las previsiones de la firma **Cowen and Company** se **cumplen**, **Amazon** se convertirá en 2017 en el mayor distribuidor de ropa de Estados Unidos, adelantando al hasta ahora todopoderoso gran almacén **Macy's**. Y, no sólo eso, la capitalización bursátil de **Amazon** superó a la de Walmart a mediados del año pasado. ¿Cómo ha llegado hasta aquí el grupo de **Jeff Bezos**? Vendiendo libros, por supuesto, y todo tipo de artículos, también, pero para su crecimiento futuro Amazon se apoya, sin esconderlo, en la moda como categoría estratégica.

Abrir un ejemplar de *Vogue*, referencia internacional de la moda de más alto nivel, y encontrar un anuncio de Amazon era, hasta ahora, algo impensable. Pero está sucediendo. El grupo estadounidense está llevando a cabo grandes inversiones publicitarias para posicionarse en el sector, tanto en la mente del consumidor como en la de las marcas. Las ventas de la categoría de ropa de **Amazon** crecen mucho más

Modaes

rápido que el resto, según **Cowen**, si bien su peso es todavía pequeño en el conjunto del grupo. Si **Amazon** logra que esta categoría crezca al nivel de sus *bestsellers*, la moda será el próximo gran revulsivo del grupo, tanto en ventas como en rentabilidad.

“Si queremos conseguir ser una empresa de 200.000 millones de dólares tenemos que aprender a vender ropa y comida”, según señala Jeff Bezos, fundador de Amazon

El idilio de **Amazon** con la moda es largo. Si la compañía nació en 1995, para 2002 ya había entrado en moda. Desde entonces, ha realizado todo tipo de movimientos. En 2006 se hizo con **Shoebob** y en 2009 tomó el control de **Zappos**, uno de los mayores distribuidores de calzado online del mundo, por más de 800 millones de dólares, sin olvidar la adquisición en 2010 de la española **BuyVip**, también especializada en moda. La empresa se ha lanzado a la distribución de terceros (con **Amazon Fashion**), ha creado plataformas independientes (**MyHabit**) y ha reforzado su estructura con *macroestudios* de fotografía especializados en moda en Brooklyn y Londres que podrían ser la envidia de cualquier marca del sector. También ha tenido errores, como el lanzamiento de la plataforma **Endless**, que creó en 2007 y cerró en 2012.

La ambición de la compañía de **Jeff Bezos** va más allá de ser un mero (aunque inmenso) canal de distribución para marcas como **Nike**, **Calvin Klein** o **Mango**. De manera discreta y, de momento, solamente en Estados Unidos, la compañía ha lanzado siete marcas de moda: **Franklin&Freeman**, **Franklin Tailored**, **James&Erin**, **Lark&Ro**, **North Eleven**, **Stout+Ro** y **Society New York**. De hecho, aunque la empresa no se esté manifestando públicamente sobre este movimiento, el propio Bezos sostiene que “si queremos conseguir ser una empresa de 200.000 millones de dólares tenemos que aprender a vender ropa y comida”, según se recoge en el libro *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, editado por **Bloomberg Businessweek**.

Pero **Amazon** no es la única empresa del entorno digital que se está lanzando a la creación de marcas en busca de un aumento de las ventas, pero también de margen. Como ya hiciera la británica **Asos** (que podría considerarse pionera en la creación de marcas propias) en el pasado, el grupo alemán **Zalando** está construyendo también una nutrida cartera de firmas. Las francesas **Vente Privee** y **Showroomprive** y la

Modaes

española **Privalia** (las tres dedicadas a la venta de stocks) también están haciendo sus pinitos.

¿Puede Amazon plantar cara a Zara? Cómo los 'pure players' desafían a los gigantes de

Image not found or type unknown

Zalando nació como *marketplace* en 2008 e inició el desarrollo de sus marcas propias en 2013. Hoy, estas firmas copan un 20% en la categoría femenina y alrededor de un 15% en la masculina. Las marcas propias de **Zalando** se diseñan y producen a través de la filial del grupo **zLabels**, dirigida por Jan Wilmking y Christian Baier. La sociedad se encarga de marcas como **Kiomi**, **Friboo** y **Zalando Essentials**, entre otras. Estas enseñanzas generan, según la compañía, el 19% de sus ingresos: más de 560 millones de euros en 2015.

Modaes

El margen es una de las razones que hace más atractivo el sector de la moda. El lanzamiento de marcas propias permite a los distribuidores eliminar un eslabón de la cadena (en este caso, la marca) y, por ende, aumentar el margen. Además, los márgenes de la moda son relativamente más elevados que en otros sectores, lo que hace especialmente atractivo este negocio, según diversos analistas de mercado.

“Amazon debería ser capaz de conseguir mayor margen con un gran volumen, especialmente por el ahorro en aspectos como transporte y compras”, señala **KeyBank** en un análisis sobre la empresa estadounidense. En el mismo sentido, el gran potencial de crecimiento en todo el mundo de grupos como **Zalando** hace que su mirada esté puesta en las marcas propias.

Pero el salto de distribuidor a fabricante hace que estas empresas deban alterar, en parte, su modelo de negocio. En el caso de la moda, la creación de marcas propias implica también mayor riesgo: ya no se trata únicamente de vender productos que las marcas ya han testado en la calle, sino de adelantarse a la demanda del consumidor y, por tanto, tener mayor posibilidad de error. Aunque no en moda, Amazon ya tiene experiencia en la creación de productos con Kindle (lector de libros electrónicos), Fire TV (receptor de contenido para la televisión) o Amazon Dash Button (un mando para comprar de forma instantánea). También ha tenido fracasos: Fire Phone, un teléfono inteligente, que dejó de venderse quince meses después de su lanzamiento.

Dinero, servicio y talento

“Amazon lo tiene todo para triunfar en la categoría que se proponga: tiene recursos económicos, operaciones y servicios y talento”, señala **Antonio Ibáñez**, socio de la consultora **Deloitte**. El experto añade otro elemento: los datos del consumidor. “Una tienda física, por su propio formato, sabe lo que se vende al final del día; nosotros sabemos lo que la gente busca y no encuentra”, señalan fuentes de **Amazon**, que está utilizando España como banco de pruebas de algunos servicios en moda. “La información es un intangible que nos sirve para refinar nuestros servicios”, añaden.

Sergio Odriozola acumula una trayectoria de más de diez años en el negocio de la gran distribución de moda. El ejecutivo, que se incorporó a Mango en 2004, acaba de fichar por **Zalando** como vicepresidente de producto y *merchandising* de **zLabels**. Los datos son, en su opinión, una de las claves del salto a las marcas propias de los *pure players*. “La diferencia entre los operadores online y **Zara** o **H&M** es que a través de la tienda online **Zara** conoce nuestra edad, sexo y preferencias, pero **Zalando** sabe todo

Modaes

eso y mucho más: qué buscas y qué compras en sus competidores”, explica.

El conocimiento del consumidor a partir de los datos es la gran baza de los *pure players*, mientras el aprovisionamiento y la creación de marca son dos de sus puntos débiles

Pero **Amazon** tiene incluso más ventaja que **Zalando**. La estadounidense no sólo vende ropa, de manera que puede cruzar los gustos de sus clientes. Por ejemplo: Amazon sabe que una persona a la que le gustan los libros de fantasía compra determinados artículos de electrónica o música y, además, es asidua a la marca Desigual. A partir de estos datos, que reproducen patrones de comportamiento según personas y no países, la empresa proporciona lo que ellos mismo denominan como *meaningful recommendations*, es decir, recomendaciones valiosas. Con este conocimiento, los motores de Amazon pueden impulsar las ventas en todas sus categorías, pero especialmente en moda, donde se está introduciendo.

El lanzamiento de una marca de moda en Internet juega con una enorme ventaja respecto a los retailers tradicionales. **Marc Cortés**, director general de **Roca Salvatella**, asegura que “lo más importante no son las marcas en sí, sino los hábitos de consumo que ha generado Amazon en sus usuarios”. Cuando la compañía lanza una marca propia, cuenta de antemano con un tráfico asegurado de clientes potenciales que ya son compradores habituales en la plataforma y que acuden a ella cuando quieren adquirir un producto.

Modaes

¿Puede Amazon plantar cara a Zara? Cómo los ‘pure players’ desafían a los gigantes de

Image not found or type unknown

Aprovisionamiento

“Con la creación de marcas propias, Amazon busca verticalizar la cadena de valor”, sostiene Cortés. “Y, a la hora de verticalizar su cadena de valor, a Amazon le es más fácil hacer ropa que fabricar neveras, por ejemplo: entra en moda porque es un sector con menos riesgo y que prevé un mayor impulso en el consumo online”, añade.

Mientras para Cortés el aprovisionamiento no será complicado para **Amazon** y otros *pure players*, para los operadores textiles esta es la principal ventaja competitiva de las empresas offline. Según diversos analistas, **Amazon** ha tejido durante los últimos años una red de proveedores en todo el mundo y, además, cuenta con experiencia previa en diseño, fabricación y distribución de productos. La empresa se lanzó al segmento de las marcas propias en 2009 con **Amazon Basics**, especializada en

Modaes

electrónica de consumo, pero también vende con marca propia algunos básicos textiles, como toallas y sábanas.

Otra de las ventajas que tienen las empresas offline respecto a las online es, precisamente, la naturaleza de su canal de distribución: la calle. Todos los expertos consultados por Modaes.es coinciden en señalar la importancia del contacto directo con el cliente en un espacio físico en el sector de la moda. De hecho, un gran número de operadores online han llevado ya a la calle sus plataformas, con tiendas temporales o espacios de exposición. Incluso Amazon ha abierto establecimientos físicos en una categoría en la que es tan fuerte como los libros.

Amazon tiene datos y experiencia, pero ¿talento especializado en moda? Si no lo tiene, lo compra. Desde el lanzamiento de la división **Amazon Fashion**, liderada por **Cathy Beaudoin** (presidenta mundial), el grupo ha ido creando un equipo fuerte en moda. En los últimos meses, la empresa ha tanteado a directivos de algunas de las mayores compañías de moda del mundo y ha publicado ofertas de trabajo específicas para el negocio, buscando personas para “liderar el proceso de selección de proveedores, negociar contratos y gestionar nuestra cartera global de fabricantes” o requiriendo un *senior brand manager* con una “fuerte sensibilidad por el producto tanto en básicos como en *fast fashion*”.

Producto

Este perfil da pistas sobre una de las principales incógnitas: qué tipo de productos lanzarán los *pure players* y, por tanto, con quién competirán. En el caso de **Amazon**, fuentes del sector sostienen que las marcas propias podrían servir al grupo estadounidense para complementar su oferta, cubriendo los huecos de producto que dejan las marcas de terceros. Otras, en cambio, señalan que la compañía podría apostar por los básicos, con la misma filosofía que ha utilizado en otras categorías. Si los pilares de Amazon son precios asequibles, un catálogo amplio y comodidad en el servicio, ¿qué segmento de la moda puede atacar el grupo?

Zalando, por ejemplo, dispone de su marca **Zalando Essentials**, compuesta por artículos básicos en su mayoría, pero también ha lanzado otras firmas de tendencia con productos muy específicos como Mai Più Senza, especializada en calzado con tacón; Stups, de calzado infantil, o Even&Odd Active y Your Turn Active, las marcas de moda deportiva femenina y masculina de Even&Odd y Your Turn. El grupo galo **La Redoute** que, a diferencia de la mayoría de empresas de ecommerce tiene sus orígenes en el siglo XIX, también ha tirado de las enseñanzas especializadas con marcas

Modaes

como Taillissime, de tallas grandes.

Los equipos que gestionan la categoría de moda no están ubicados en Seattle, sino en Nueva York, mientras en Europa se dirigen desde Luxemburgo, pero el área creativa se encuentra en Londres

Marc Cortés opina que, a la hora de crear una marca propia, “los grupos de ecommerce aplican un criterio de prudencia”. Esto ha llevado a empresas como **Amazon** o **Zalando** a lanzar al mercado enseñas de básicos que constituyen una oferta complementaria a la de otras firmas que distribuyen. **Jacob Benbunan**, fundador y consejero delegado de **Saffron**, apuesta a que la oferta de moda de Amazon “siempre será complementaria”. Pero, ¿se puede construir una marca de moda solamente con básicos? **Nancy Villanueva**, directora general de **Interbrand** en España, asegura que, “si existe una enseña como Jimmy Lion, que sólo vende calcetines, claro que se puede”. Otro ejemplo reciente en España es el de **Hawkers** que, especializada en gafas de sol y con la Red como única palanca, prevé cerrar 2016 con unas ventas de cien millones de euros sólo tres años después de su fundación. “Es fácil crear una marca de tendencia solamente online cuando se trata de una marca de nicho”, asegura Sergio Odriozola.

Los rivales de **Amazon** en el entorno online también están recurriendo a conocimiento offline para fortalecer sus estructuras. Si **Zalando** ha incorporado a Odriozola (que formaba parte del comité de dirección de **Mango**), **Vente Privee** ha fichado a **Christophe Bosc**, con experiencia en **Valentino** o **Faith**, como responsable de marcas y productos. **Privalia**, por su parte, incorporó en 2014 a un ejecutivo de **Desigual** para potenciar su negocio de marcas propias.

Modaes

La importancia de la moda para **Amazon** puede verse en la propia estructura de empresa. Los equipos que gestionan la categoría de moda no están ubicados en la ciudad de Seattle, sino en Nueva York, mientras en Europa se dirigen desde Luxemburgo, pero el área creativa se encuentra en Londres. La “especialización” de la categoría está llevando a la empresa a crear “equipos propios e independientes”, según explican fuentes cercanas a la compañía, y a introducir cargos nunca vistos en **Amazon**, como el de director creativo.

¿Puede Amazon plantar cara a Zara? Cómo los ‘pure players’ desafían a los gigantes de

Image not found or type unknown

El reto de la marca

Pero lo cierto es que vender electrónica de consumo o sábanas no es lo mismo que vender moda. Y ahí es, según todos los expertos, donde reside el mayor reto de

Modaes

Amazon: ¿será capaz de crear marca en moda y convertirse en un destino de compras? A juicio de **Antonio Ibáñez**, la clave es en qué medida una marca muy centrada en libros puede ser estirada. “**Amazon** es operación y servicio, diversidad de oferta y cocreación, porque el usuario es el que resuelve las dudas: esto es imbatible para categorías como la electrónica, pero no tanto en moda”, señala.

“La marca es la experiencia de una promesa cumplida”. Así lo ve el fundador de **Saffron**, que asegura que la marca Amazon cumple a la perfección con esta definición. Benbunan subraya que el grupo estadounidense se ha convertido en una “enseña empática” que no sólo proporciona al consumidor el acceso a los artículos que quiere comprar, sino que añade valor a través de, por ejemplo, los comentarios de sus usuarios acerca de los productos que se distribuyen en su plataforma.

Sin embargo, **Amazon** continúa siendo para muchos consumidores una compañía asociada a la venta de libros y electrónica. Esto no es necesariamente un hándicap, según admite Villanueva. “La gente asocia Amazon con buenas prácticas y diligencia en entrega y servicios postventa –asegura la directiva–; a través de estas buenas prácticas, la compañía se ha situado como un referente para muchas empresas”. Una opinión que comparte Marc Cortés: “a la hora de crear una marca de moda, **Amazon** tiene ya muchas palancas ganadas, como la creación de una experiencia de compra no presencial”, subraya el experto.

La estrategia de Amazon en su desembarco en la moda dependerá, en gran medida, de su oferta: básicos o producto de tendencia

Servicio, amplitud de oferta, diligencia... todos ellos son elementos tangibles, objetivables, pero la moda tiene algo más: la magia que hace que unas firmas o, incluso, unas colecciones triunfen y otras, no. La estrategia de Amazon en su desembarco en la moda dependerá, en gran medida, de su oferta. Si el grupo de **Jeff Bezzos** quiere realmente comerse una gran porción del mercado de la moda y plantar cara a **Zara, H&M, Gap** o **Uniqlo** deberá adentrarse en la moda con mayúsculas, es decir, crear tendencias. Si, por el contrario, se asienta en el negocio de los básicos, quizás lo tenga más fácil: un cliente que compra unos *leggings* negros busca oferta, tallas y que le lleguen pronto a casa. Pero está por ver si desde el mundo online se puede hacer deseable una chaqueta con el último patrón o un vestido con los colores de la temporada y, sobre todo, si el consumidor irá a buscarlos a una plataforma

Modaes

como Amazon.

En este sentido, Benbunan compara **Amazon** con la compañía japonesa Muji, que entró en moda tras dar sus pasos con la distribución de productos de papelería y accesorios para el hogar. “Cuando Muji dio el salto a la moda, todos fuimos a verlo porque ya había construido una legitimidad a través de las otras categorías de producto”, agrega el fundador de Saffron. De esta manera, la opinión positiva que muchos clientes de **Amazon** tienen de los servicios que ofrece la empresa pasa a ser, según los expertos, su principal baza para ganar la partida a las marcas de moda que se desarrollan en el entorno físico. “Si a la hora de comprar una marca de **Amazon** la experiencia es igual de buena que con las demás firmas que ofrece el grupo, el lanzamiento de estas enseñanzas constituirá sin duda una disrupción de los grandes distribuidores”, apunta Benbunan. “La marca ostenta valores potentes como la credibilidad, porque ha sabido cumplir su promesa de ofrecer lo mejor y de la forma más rápida –agrega–; esto hace que los usuarios acaben probando las nuevas marcas propias que **Amazon** ofrece en su plataforma”.

Recursos económicos, tecnología y datos, servicio, producto y marca. Cinco palancas sobre las que se sustentará el asalto al negocio de la moda por parte de los *pure players*. El desafío de **Amazon** ya trae de cabeza a algunos distribuidores físicos y lo cierto es que el grupo estadounidense y sus paisanos online tienen recursos económicos para intentarlo, pero tienen ante sí el reto de entender las reglas de la moda. Y Amazon suele acertar, pero a veces también se equivoca.