

El Calce Perfecto

Estrategias de Internet en la industria del vestuario

Investigación de Robert H. Gertner

Los mediados de los 90s marcaron un momento crucial para las compañías de ropa enfrentadas con el nuevo campo de ventas minorista creado por la Internet. Forzadas a idear estrategias de Internet casi inmediatamente, algunas compañías se abocaron al desarrollo de un sitio Web, mientras que otras descubrieron que los métodos de distribución existentes obstaculizaron su capacidad de responder a la oportunidad del comercio electrónico. Nuevas investigaciones demuestran que las diferencias en la forma de organización pueden explicar la rapidez con la cual las firmas en la industria del vestuario se han adaptado al Internet y el éxito que algunas de las firmas han experimentado.

Considere a un cliente que busca una marca y estilo particular de pantalones, quizás de Náutica o de J. Crew. En el mundo real, este cliente puede encontrar fácilmente los pantalones de Náutica en una tienda por departamentos como Bloomingdale's, o comprar sus pantalones de J. Crew en una tienda de esa compañía. Sin embargo, si este cliente prefiere hacer sus compras en línea, hay una separación mucho más grande entre estos dos productos aparentemente idénticos. Una búsqueda rápida en el sitio Web de Bloomingdale's puede entregar diez productos de la marca Náutica, ninguno de los cuales son los pantalones correctos. Visitando el sitio Web de Náutica, el cliente puede encontrar fotos del producto y ubicaciones de las tiendas, pero aún ninguna manera para comprar los pantalones en línea. Después de 10 o 15 minutos de frustración, el cliente visita el sitio Web de J. Crew y encuentra una docena de estilos diferentes de pantalones, todos los cuales se pueden comprar inmediatamente en línea.

Robert H. Gertner, profesor Wallace W. Booth de economía y estrategia en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago, usa este ejemplo para ilustrar la siguiente pregunta: ¿Por qué entre dos productos que aparentan ser sustitutos muy cercanos, uno de ellos es accesible en línea fácilmente, mientras que el otro no?

En el estudio "Integración Vertical y Estrategias de Internet en la Industria del Vestuario",¹ Gertner y Robert S. Stillman de Lexecon, una firma consultora en economía, exploran la rapidez con la cual diversas firmas en la industria del vestuario comenzaron a vender en línea y su éxito hasta la fecha. Las grandes diferencias entre firmas que vendían productos similares con marcas similares hicieron la industria del vestuario ideal para examinar la relación entre la forma de organización y la capacidad de las firmas para ajustarse a los cambios en las condiciones económicas.

En la venta minorista, así como en el resto de las industrias, la cadena vertical comienza con las materias primas y termina con el consumidor. La integración vertical es el grado en el cual hay propiedad común de varias partes de esa cadena.

¹ "Vertical Integration and Internet Strategies in the Apparel Industry"

Los resultados de Gertner y Stillman sugieren que los minoristas integrados verticalmente, tales como The Gap y J. Crew, tendieron a comenzar a vender en línea más pronto que aquellos no integrados verticalmente, tales como Náutica y las tiendas por departamentos. Además, los minoristas integrados verticalmente ofrecen mayor amplitud y variedad de opciones de productos en línea.

Adaptándose al Comercio Electrónico

En un estudio de la Federación Nacional Minorista y de Forrester Research del año 2000, el vestuario calificó como número dos en venta en línea de artículos pequeños, apenas detrás de los libros. Sin embargo, la Internet representa menos de un uno por ciento de las ventas totales de ropa en los Estados Unidos. Se espera que la importancia de las ventas en línea crezca, pero las tiendas del mundo real siguen siendo el principal canal para las ventas de ropa para el futuro próximo, y el predominio de los canales de distribución tradicionales afecta en gran manera las perspectivas de comercio electrónico de los minoristas.

Hay diferencias significativas entre las compañías de ropa integradas verticalmente y las que no, lo que afecta su capacidad de adaptarse a las oportunidades del comercio electrónico. Algunas marcas son distribuidas a través de minoristas especializados y compañías de catálogos integradas verticalmente, que manejan estas marcas de forma exclusiva. Algunos ejemplos incluyen Abercrombie & Fitch, Eddie Bauer, The Gap, J. Crew, Land's End, The Limited, y L. L. Bean. Otras marcas de ropa son distribuidas en forma no exclusiva a través de tiendas por departamento y minoristas no integrados. Estas compañías incluyen a Calvin Klein, Náutica, Polo Ralph Lauren, y Tommy Hilfiger. Muchas de éstas compañías no integradas también operan sus propias tiendas al por menor, pero típicamente realizan la mayor parte de sus ventas a través de las tiendas por departamento.

Para los propósitos del estudio, los autores se centraron en el aspecto de la integración vertical que varía en la mayoría de las firmas de la muestra: el grado en el cual las firmas poseen sus propios sistemas de ventas al por menor.

Para determinar las razones por qué los minoristas integrados verticalmente, tales como The Gap, decidían invertir en ventas en línea más pronto que las tiendas por departamento y que los minoristas no integrados, los autores examinaron un grupo de treinta firmas en la industria de la ropa. Basaron sus resultados en informes de las compañías, artículos del periódico y de prensa comercial, informes de consultoría, llamadas telefónicas, y entrevistas con los ejecutivos de las compañías.

Los autores construyeron su muestra alrededor de The Gap ya que es ampliamente considerada como el líder de ventas en línea de ropa. El resto de la muestra fue construida identificando a los proveedores y a los minoristas que vendían mercancía similar a la de The Gap.

Sus resultados demuestran que las firmas no integradas presentan un atraso de aproximadamente dos años con respecto a las firmas integradas en la introducción de las ventas en línea. La oferta de productos en línea en la mayoría de los minoristas integrados verticalmente del estudio es típicamente igual o mayor que la oferta de productos disponibles en sus tiendas o catálogos. Por otra parte, la oferta es mucho más

limitada para los productos de las firmas no integradas vendidos a través de sitios Web de las tiendas por departamento.

A pesar de que las ventas en línea explican solamente una porción minúscula de las ventas totales, todos los minoristas en el estudio acentuaron las maneras en las cuales la Internet puede complementar sus esfuerzos de hacer el proceso de compras más fácil y para comunicarse mejor con sus clientes.

Según Gertner, "una de las cosas interesantes que descubrimos es que a cierto nivel, la oportunidad para vender al por menor a través de varios canales era muy atractiva para muchas de estas compañías". Por ejemplo, un cliente que realiza una compra en una tienda de J. Crew saldrá caminando con bolsa de compras estampada con "jcrew.com", promoviendo de esta forma otro canal de distribución. Si es manejada eficazmente, la Internet representa una nueva manera de alcanzar a los consumidores que complementa a los canales tradicionales.

Las firmas de ropa con operaciones por catálogo al comienzo de la era del comercio electrónico tenían una ventaja importante al momento de comenzar las ventas en línea. Las firmas que operan catálogos utilizan casi siempre los mismos sistemas para satisfacer órdenes en línea. Este nivel de sinergia entre los medios en línea y de las operaciones fuera de línea no es fácilmente replicable para las firmas no integradas, la mayoría de las cuales son renuentes a utilizar compañías externas para satisfacer las órdenes en línea. Consideraciones tales como servicio al cliente y manejo de devoluciones, hacen que la venta por varios canales sea más difícil de implementar en firmas no integradas y que no poseen una red grande de tiendas o de operaciones por catálogo. Sin embargo, el estudio demuestra que el nivel de integración vertical sigue siendo un determinante significativo de las estrategias de Internet incluso después de ajustar por la presencia de las operaciones por catálogo.

Costos de Transacción y Coordinación

¿Por qué una firma como The Gap puede aprovechar las oportunidades del comercio electrónico con mayor rapidez y eficacia? Según los autores, varios factores afectan la capacidad e incentivos de las firmas para vender sus productos en línea.

Para vendedores no integrados, tales como Náutica o Tommy Hilfiger, el vender sus productos a través del sitio Web de una tienda por departamentos implica muchos costos de coordinación. El tiempo y esfuerzo gastados en negociar guías y patrones para la porción del sitio Web del vendedor es uno de esos costos. Por cada nuevo vendedor al que una tienda por departamentos desea agregar a su sitio, se requiere generalmente un nuevo sistema de negociaciones debido a una variedad de consideraciones, tales como la calidad de las fotografías y las descripciones del producto.

Las firmas integradas verticalmente deben también coordinar sus esfuerzos en línea con sus canales al por menor tradicionales, pero la alta gerencia tiene la capacidad de forzar soluciones ante cualquier problema que pueda presentarse. La capacidad de tomar decisiones finales con respecto a métodos de venta en línea es la razón dominante por la cual las firmas integradas tienen pocos costos de la coordinación.

Además de costos de coordinación significativos, los vendedores no integrados pueden encontrar otras dificultades, catalogadas como problemas de conflicto de canal, si es que venden mercadería a través de sus propios sitios Web. En varios casos, los autores encontraron que las tiendas por departamento se opusieron a que los vendedores vendieran directamente a los clientes a través de sus propios sitios Web, ya que tales iniciativas eran vistas como competencia directa para las ventas de los mismos productos.

Gertner y Stillman añaden "al decidir si ofrecer la opción de venta en línea, las compañías no integradas necesitan determinar cómo podrían responder sus socios de las tiendas por departamento a esta amenaza y si debe haber cambios en los términos de la relación contractual entre los vendedores y las tiendas por departamento".

Asuntos tales como externalidades, referidas al efecto de una decisión sobre las partes que no participan en la decisión, también hacen difícil para los vendedores no integrados el vender sus productos en línea. Dado que las tiendas por departamentos obtienen solamente una fracción menor de los beneficios al vender el producto de un proveedor en línea, tienen menos incentivos para construir el mejor sitio Web posible para el vendedor. Similarmente, si los vendedores pagan por parte del desarrollo de los sitios Web de la tienda por departamentos, la carencia de la exclusividad también se transforma en un problema, puesto que muchas otras marcas se beneficiarían del sitio mejorado.

Es Solamente Temporal

Gertner precisa que esta investigación sugiere una consideración más grande a la que todas las compañías deben considerar cuando consideren cualquier decisión de tercerizar. "El tercerizar a menudo significa sacrificar una coordinación más eficaz, lo que llega a ser importante cuando hay un cambio significativo en el ambiente, tal como la Internet, una recesión o un auge económico".

Según Gertner, "mientras que todos estos costos de transacción y coordinación hacen mucho más difícil para una compañía como Náutica aparecer en línea rápidamente, nosotros no pensamos que esto persistirá por siempre". Las compañías integradas verticalmente pueden responder más rápido y con más eficacia a los cambios abruptos creados por la Internet, pero si bastante gente desea comprar marcas tales como Náutica en línea, los autores creen que estas compañías encontrarán una manera para que los consumidores lo hagan fácilmente.

Robert H. Gertner es profesor Wallace W. Booth de economía y de estrategia en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago.