



Centro de
Estudios de
Estrategia

Septiembre / 2017



“Amazon, el gran rival”

Autor: Javier Vicuña



Hasta la fecha ha habido nueve bancarrotas de vendedores minoristas en 2017, la misma cantidad que hubo en todo 2016. Cada una de las siguientes grandes cadenas —J.C. Penney, RadioShack, Macy’s y Sears— ha anunciado el cierre de más de 100 tiendas. Sports Authority fue liquidado y Payless se declaró en bancarrota. Las acciones de varias empresas de ropa —entre ellas Lululemon, Urban Outfitters y American Eagle— cayeron a niveles que no se han visto en años. Y Ralph Lauren anunció que cerrará su tienda insignia de Polo en la Quinta Avenida en Nueva York, una de varias marcas que han abandonado esa icónica calle.

Una fuerte recesión podría explicar este nivel de extinción para los minoristas grandes. Pero el PBI de EEUU ha estado creciendo durante ocho años seguidos, los precios de la gasolina están bajos, el nivel de desempleo es menor que un 5% y los últimos 18 meses han sido discretamente excelentes para el crecimiento de sueldos, particularmente para los estadounidenses de ingresos medianos y bajos. ¿Entonces qué está pasando? La realidad es que el gasto general con el sector minorista sigue creciendo fijamente. Pero varias tendencias, entre ellas el auge del comercio electrónico, demasiados centros comerciales y los efectos sorprendentes de un renacimiento de restaurantes, han confabulado para cambiar el panorama de las compras en EEUU.



Estas son las tres razones de la reciente desaparición de tiendas en EEUU:

1. La gente está comprando más cosas en línea que antes

La explicación más sencilla de la desaparición de tiendas físicas es que Amazon está consumiendo el sector minorista. Entre 2010 y 2016 las ventas de Amazon en Norteamérica quintuplicaron de US\$16.000 millones de dólares a US\$80.000 millones. El año pasado, el ingreso de Sears fue US\$22.000 millones, entonces se podría decir que Amazon ha crecido por tres Sears en seis años. Lo que es todavía más asombroso es que según varios reportes, la mitad de las casas estadounidenses ahora tienen suscripción a Amazon Prime. Pero la historia completa es más grande que Amazon. La compra en línea ha tenido éxito durante mucho tiempo en las categorías de medios y entretenimiento, como libros y música. Pero políticas fáciles de devolución han hecho que la compra en línea sea barata, fácil y libre de riesgo para los consumidores de ropa, la cual es actualmente la categoría más grande de comercio electrónico.

El éxito de start-ups como Casper, Bonobos y Warby Parker (en camas, ropa y anteojos, respectivamente) ha obligado a los minoristas con tiendas físicas a ofrecer rebajas y conveniencia parecidas a las que se consiguen en línea. Además, la compra móvil (antes una experiencia atormentadora de ingresar dígitos privados de tarjetas de crédito entre anuncios pop-up) se está volviendo más fácil gracias a las apps y las billeteras móviles. Desde 2010 el comercio móvil ha crecido de representar un 2% del gasto digital a un 20%.

La gente antes tenía que hacer varios viajes a una tienda antes de comprar un artículo caro como un sofá. Iban una vez a ojear las opciones, otra vez a reducir sus opciones y otra vez más para finalmente comprar un sofá de dos puestos de terciopelo azul. En cada viaje era probable que realizaran muchas otras compras pequeñas a medida que deambulaban por las tiendas. Pero hoy en día muchos clientes pueden hacer todas sus investigaciones preliminares en línea, lo cual significa que gastan

menos tiempo andando por centros comerciales y menos dinero en compras casuales en tiendas

2. EEUU construyó demasiados centros comerciales

Actualmente hay unos 1.200 centros comerciales en EEUU. En una década quizás haya unos 900. Eso no es exactamente la 'muerte de los malls', pero los centros comerciales están en declive y eso es inevitable. Entre 1970 y 2015 la cantidad de centros comerciales en el país creció con más de dos veces el ritmo del crecimiento de la población, según Cowen Research. De acuerdo con una medida de abundancia consumista (área bruta alquilable) EEUU tiene un 40% más de espacio de compras per cápita que Canadá, cinco veces más que Reino Unido y 10 veces más que Alemania. Entonces no resulta una gran sorpresa que la Gran Recesión haya propinado un golpe tan devastador: según Cushman and Wakefield, una empresa de investigaciones sobre los bienes raíces, las visitas a centros comerciales descendieron en un 50% entre 2010 y 2015 y han seguido bajando cada año después.

3. Cambio de gastos: del materialismo a comidas con amigos

Incluso si el comercio electrónico y demasiado espacio de compras confabularon para provocar miles de cierres de tiendas minoristas, ¿por qué está ocurriendo este colapso mientras que los sueldos de los trabajadores de bajos ingresos están subiendo más rápidamente que en cualquier momento desde los años 90? Primero, aunque los sueldos incrementados obviamente son excelentes para los trabajadores y para la economía en general, pueden presentar dificultades para empresas de bajos márgenes que dependen de mano de obra barata como las tiendas minoristas.

Segundo, las tiendas de ropa han entrado en declive a medida que los consumidores cambiaron sus gastos de ropa a viajar y salir a comer. También hay un elemento social en todo esto. Muchos jóvenes son motivados por las experiencias que servirán como el mejor contenido para postear en redes sociales, ya sea una foto en una playa o un plato bien iluminado de tostadas con distintos

ingredientes. Parece cómico pero el tipo de preguntas como "¿qué experiencia regularmente producirá el post más popular en Instagram?" realmente impulsan la conducta de personas de 13 años o más.

No hay duda de que la tendencia más significativa que está afectando a las tiendas físicas es la marcha implacable de Amazon y de otras empresas minoristas online. Pero el colapso reciente de las marcas minoristas igualmente se trata del legado de la Gran Recesión, la cual castigó a las marcas impulsadas por logotipos, primaron las experiencias (particularmente las que se traducen en momentos para publicar en redes sociales) y desencadenaron una sorprendente edad de oro para los restaurantes.

Finalmente, he aquí un pronóstico rápido: Uno de los errores que comete la gente cuando piensa en el futuro es pensar que están viendo el acto final de la obra. La compra móvil quizás sea la fuerza más transformadora en el sector minorista hoy. Pero autos que se conducen solos quizás cambien al sector minorista tanto como los smartphones.

En cuanto los vehículos autónomos sean baratas, seguras y abundantes, las empresas minoristas y de logística podrían comprar millones, viendo que los autos pueden ser tiendas y las calles lo máximo en bienes raíces. De hecho, los autos autónomos podrían hacer que el espacio de compras sea casi obsoleto en algunas áreas. CVS podría tener cientos de minifurgonetas autónomas suministradas con mercancía deambulando por las afueras todo el día y toda la noche, listas para ser llamadas a ir a casa de un cliente mediante un smartphone. En 2025 una nueva marca de relojes de lujo quizás no gaste en poner una tienda en el Upper East Side, pero a lo mejor su vehículo autónomo de exposición pueda dar vueltas por el vecindario, esperando que sea llamado a la puerta de un edificio elegante de departamentos. La autónoma venta al por menor creará nuevos convenientes y dolores de cabeza en cuanto al tráfico, requerirá nuevas regulaciones e inspirará nuevas estrategias de negocios que podrían sacar a todavía más negocios de los bienes raíces comerciales. El futuro de la venta al por menor podría ser aún más raro

El secreto del éxito de Carlos Ghosn, el CEO de Nissan que la convirtió en el cuarto fabricante del mundo

Carlos Ghosn es un ciudadano del mundo. Aunque nació en Brasil, pasó la mayor parte de su juventud en Líbano, hasta que se mudó a Francia para estudiar en la universidad. Su paso por tantos aeropuertos continuó cuando inició su carrera profesional: primero entró a trabajar a Michelin y se fue a vivir a Estados Unidos; luego, como CEO de Nissan, pasaba los días entre Japón, Francia, Brasil, China, Medio Oriente.

Ghosn llegó a Renault en 1996. En esa época, la compañía enfrentaba un déficit muy grande. “Los trabajadores estaban envejeciendo, las instalaciones de producción estaban desactualizadas y los productos eran inferiores. Teníamos mucho trabajo por hacer.

Le tomó dos meses estudiar la compañía. Uno de los primeros problemas que identificó fue la estructura: los diferentes departamentos no estaban comunicando o coordinando esfuerzos entre sí. Era tiempo de tomar acción. Formó un equipo multifuncional, tal como lo había hecho en Brasil y Estados Unidos. “Teníamos que hacer reducciones en los costos más fuertes, pero sin sacrificar la inversión en tecnología y calidad, dos áreas que requerían mayores inversiones”, recuerda.

Ghosn elaboró un plan de reducción de costos de 20,000 millones de francos (cerca de US\$3.000 millones). “En las juntas, mis compañeros del comité directivo me decían: 'Eso es un error de dedo, ¿verdad? Por favor, dime que ese punto decimal está colocado en el lugar equivocado'. Sentía que muchas personas pensaban en secreto que yo era un intruso, que había llegado a arruinar su compañía”. No obstante, permaneció tranquilo. Utilizó los mismos métodos que habían resultado exitosos en su experiencia de Michelin. Estableció objetivos y tiempos específicos con su equipo y trabajó con los proveedores para reducir el número de partes y el costo de

las unidades, recompensando a aquellos que cooperaron encargándoles órdenes más grandes.

Poco a poco, las peleas del equipo administrativo y las huelgas del sindicato desaparecieron. Finalmente, Renault revivió y su desempeño de 1997 a 1999 mejoró notablemente. Pero la industria estaba cambiando, y la firma necesitaba un socio que le ayudara a abrirse camino. Ahí apareció Nissan.



En 1999, Renault compró 36.8% de la japonesa. El acuerdo convirtió a la automotriz francesa en el accionista más importante de Nissan. Pero esta alianza significó un reto muy grande, pues en ese entonces Nissan se encontraba en una situación complicada. Sus acciones en el mercado japonés habían caído durante los últimos 26 años, y sus finanzas habían estado en números rojos durante siete años. El endeudamiento con intereses sumaba más de 17.000 millones de dólares.

Por todo ello, el lanzamiento de nuevos modelos se había retrasado hasta casi detenerse. Durante los siguientes meses, Ghosn creó 10 equipos multifuncionales compuestos por 10 gerentes de mando medio provenientes de compras, producción, desarrollo, finanzas y otras funciones relevantes. Cada uno de esos equipos se enfocó



en resolver un desafío específico de la compañía. Para marzo de 2002, Nissan había logrado un margen del 4.5% en sus operaciones y había reducido el endeudamiento con intereses a menos de 6.000 millones de dólares. “Llegamos a la meta un año antes de lo planeado. Resultó que finalmente no tuve que renunciar a mi trabajo. De hecho, fui nombrado como el CEO de la compañía en 2001”, cuenta el ejecutivo. Desde entonces, la compañía ha multiplicado sus ventas en numerosos mercados, como México, haciendo de Ghosn uno de los CEOs más admirados en el mundo.

El Consejo de Administración de Nissan decidió que a partir del 1 de abril de 2017, Hiroto Saikawa asuma el cargo de CEO. En un comunicado, Ghosn indicó que este cambio le permitirá dedicar más tiempo y energía para manejar la evolución estratégica y operativa y la expansión de la alianza Renault-Nissan-Mitsubishi. Ghosn se seguirá desempeñando como presidente del Consejo de Administración y buscará renovar su mandato en la junta general de accionistas de la compañía en junio de 2017