



AYELET ISRAELI

JILL AVERY

Predicción de los gustos del consumidor con *Big Data* en Gap

En enero de 2017, Art Peck, CEO y MBA por HBS en 1979, batallaba para cambiar a Gap Inc. tras dos años de ventas en declive en un entorno en el que muchas tiendas minoristas estaban bajo presión. Peck asumió el cargo de CEO en febrero de 2015, luego de desempeñarse como presidente de Growth, Innovation and Digital, cuando concibió e implementó la estrategia digital de Gap utilizando un enfoque analítico. (Ver el currículum de Peck en el **Anexo 1**). Los problemas de Gap no eran nuevos para Peck; la compañía había estado luchando para recuperar su equilibrio desde el año 2000.

Una forma en que esperaba mejorar las operaciones era eliminar el puesto de director creativo de cada una de las marcas de moda de la firma, y reemplazarlo por un sistema creativo más colectivo impulsado por la entrada de grandes volúmenes de datos. Los directores creativos fueron los visionarios de una marca de moda, sirviendo como custodios de su imagen y proporcionando su inspiración de gusto y su fuente de ideas. Estos diseñadores, como Karl Lagerfeld para Chanel y Christopher Bailey para Burberry, establecieron una dirección de diseño para cada línea, crearon una pequeña cantidad de piezas de inspiración y supervisaron y aprobaron los diseños de otros productos de la línea. Su visión personal estableció y reforzó la apariencia, la sensación, el tono y el espíritu de la marca.

Sin embargo, Peck era crítico sobre la cantidad de poder que esto concentraba en un individuo. Muchos directores creativos con experiencia de diseño de primer nivel habían ido y venido durante su gestión sin construir una marca significativa para aumentar las ventas. Al etiquetar a los directores creativos como "falsos mesías", Peck reflexionaba: «Hemos pasado por muchos, y cada uno ha sido proclamado como el próximo salvador». En lugar de apostar por el futuro en el siguiente salvador, reemplazó a los directores creativos por un proceso descentralizado y colectivo que ya no requería la aprobación de un director creativo. En lugar de confiar en la visión artística de una sola persona, Peck impulsó a la empresa a usar la extracción de grandes datos obtenidos de Google Analytics, Google Trends, redes sociales y las propias bases de datos de ventas y clientes de la compañía como columna vertebral para informar el surtido de la siguiente temporada. Las ideas podían surgir en cualquier lugar, incluso desde los proveedores externos de Gap, y ya no tenían que ser examinadas por un director creativo que sirviera como maestro de la colección. Una vez que se descubría una tendencia, podía incorporarse inmediata y simultáneamente a las tres marcas de la compañía, llegando a las tiendas en un plazo de tres meses. «Ahora hay ciencia y arte, y pueden combinarse [en este nuevo proceso]», proclamaba Peck. Con la eliminación de sus directores creativos, estaba alterando el delicado equilibrio entre creatividad y comercialización, entre diseñadores y comerciantes, que existía en la mayoría de las marcas de moda y que había apoyado los ciclos de moda de Gap Inc. durante décadas.

El caso de LACC número 518-S30 es la versión en español del caso de HBS número 517-115. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2017 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en planilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

Peck también estaba considerando expandir la distribución en línea vendiendo las marcas de Gap a través de Amazon, un minorista *on-line*. Su puesto anterior en Gap le enseñó la importancia del comercio electrónico y digital, y expresó su opinión de que Gap podría estar en desventaja si no consideraba la oportunidad de Amazon. Vender en Amazon podría proporcionar datos adicionales sobre el comportamiento del cliente para la toma de decisiones de Gap.

Descripción de la compañía

Gap Inc. fue fundada en 1969 por Donald y Doris Fisher; su hijo, Robert Fisher, fue presidente del Directorio en 2017. Gap fue uno de los creadores de la venta minorista especializada, en la que un minorista se centró en una categoría particular de producto en lugar de llevar una gran variedad, y producía sus propios productos de marca privada. Siguió siendo el mayor ejemplo de la categoría, con 135,000 empleados y 3,659 locales minoristas de franquicia y propiedad de la compañía en 50 países, representando 3.4 millones de metros cuadrados de espacio de venta, lo que generó ventas globales de \$ 15.5 mil millones (ver el **Anexo 9**).

Gap Inc. gestionó cinco marcas: Gap, Banana Republic, Old Navy, Athleta e Intermix, e históricamente había sido líder en el estilo casual estadounidense. La marca Gap ofrecía a los consumidores, tanto hombres como mujeres, prendas básicas informales, clásicas, limpias y cómodas, que incluían *jeans*, pantalones caquis, camisas con botones y camisetas a precios accesibles. Algunos lo llamaron moda democrática, "ordinaria, sin pretensiones, subestimada, casi despreciativa", mientras que otros la tildaron de icónica: "Elevaron lo informal no solo a un estatus icónico en términos de vestimenta, sino también a un espíritu: sentías que había una actitud fuerte, mucha energía". En 1996, Gap estaba en la cima de lo "cool"; la actriz Sharon Stone usaba un jersey de cuello alto Gap en la alfombra roja de los Premios de la Academia.

En 1983, Gap Inc. adquirió Banana Republic, pasando a un nivel de precio/calidad más alto. Los glamorosos materiales eran combinados con detallada habilidad para marcar precios más altos y atraer a un consumidor de mayores ingresos. En 1994, Gap Inc. creó una nueva marca, Old Navy, para competir con tiendas departamentales de descuento y comerciantes masivos como Sears y Target, dando paso a un período durante el que era chic para los consumidores de todos los estratos económicos comprar una ganga. Ofreciendo "artículos imprescindibles para el guardarropa" a "precios que no puede creer", integrados en una divertida experiencia de compra, Old Navy fue un éxito inmediato para las familias, convirtiéndose en el primer minorista en llegar a los mil millones de dólares en ventas anuales dentro de los cuatro años de su lanzamiento. Siguieron dos adquisiciones: Athleta (2008), una marca de ropa deportiva para mujeres, que capitalizó el cambio en la moda femenina, desde *jeans* hasta ropa deportiva; e Intermix (2012), una tienda multimarca de ropa de alta gama y contemporánea para mujeres, que ofrecía a los consumidores los "estilos más codiciados" de una selección cuidadosamente seleccionada de "codiciosos diseñadores".

En 1983, Millard "Mickey" Drexler fue nombrado CEO de Gap Inc. Durante su gestión, las ventas crecieron de \$ 480 millones a \$ 14 mil millones en 2000, y la capitalización de mercado de Gap aumentó a \$ 42 mil millones. Drexler, descrito como "un ejecutivo visionario [que] ayudó a transformar a Gap de una bolsa de estilos en una máquina que marca tendencia y que hacía que la ropa simple se viera genial, incluso elegante", fue apodado "el príncipe mercader" por su búsqueda de tendencias, instinto de diseños y destreza de comercialización. Sin embargo, después de ser uno de los primeros en predecir el auge de los negocios ocasionales en la década de 1990, Drexler perdió su toque mágico, ya que intentó inyectar más moda en Gap para atraer a compradores más jóvenes que estaban migrando a competidores más intrépidos. Después de ocho trimestres consecutivos de ventas en baja, Drexler dejó Gap en 2002. Los críticos de moda explicaron:

Empresas de ropa... Dependen de la visión y el gusto de una sola persona... Todo en Gap depende del ojo de Drexler; no es como hacer motores de turbina. Si él está equivocado... si aprueba una línea de ropa con colores que no son los adecuados, las ventas colapsan y también lo hace el precio de las acciones de Gap. Es por eso que Gap nunca puede ser realmente como Coca-Cola: no hay una fórmula de Gap escondida en alguna bóveda; solo está Mickey Drexler¹.

Dos CEO le siguieron, pero no pudieron restaurar el éxito de Gap en lo que el NEW YORK TIMES llamó «un descenso notable para una cadena que una vez parecía determinar cómo se vestía Estados Unidos». (Ver el **Anexo 2** para ventas e ingresos netos desde la oferta pública inicial de Gap en 1976 hasta 2016).

Cada temporada, Gap producía cientos de productos únicos, cada uno ofrecido en una variedad de colores y tamaños. Si bien el sitio web de la compañía normalmente ofrecía todo el surtido de productos, cada tienda física –con un promedio de 1000 metros cuadrados²– era algo limitada debido a restricciones de espacio, y ofrecía un subconjunto cuidadosamente seleccionado de la línea de productos. El surtido de Gap en cada una de sus categorías principales (mujeres, hombres, niños y bebés) consistía en dos tipos de productos: conceptos básicos con estilos que perduraron a lo largo de las temporadas, y artículos de moda que capturaron el espíritu de una temporada en particular. Los directores creativos influyeron en la línea completa de productos, pero su toque fue más fuerte en este último grupo, donde se deseaba más innovación en la moda.

Tecnología digital y *Big Data* en Gap Inc.

Como presidente de Growth, Innovation and Digital, Art Peck invirtió fuertemente en capacidades digitales para abordar el cambio de los consumidores a compras omnicanal, centrándose en derribar el muro entre los canales físicos y digitales. Él observó, «Nuestros clientes son "omni" hoy y esa es una realidad fundamental. Muchos de nuestros clientes comienzan su recorrido por nuestras marcas en sus teléfonos y lo terminan en nuestras tiendas. Muchos de nuestros clientes comienzan su recorrido por nuestras marcas en nuestras tiendas y lo terminan en su teléfono»³. Él digitalizó todo el inventario de productos de la compañía e introdujo servicios minoristas, como "reservar en la tienda", "buscar en la tienda" y "enviar desde la tienda", lo que facilitó a los clientes navegar, comprar y recibir sus artículos sin problemas a través de estos canales.

Peck promovió la toma de decisiones impulsada por los datos e impulsó a su equipo a utilizar big data para aprender más sobre el comportamiento de los clientes y, por lo tanto, ofrecerle una mejor experiencia. «Se habla mucho sobre *big data*: para mí, los grandes datos, la personalización, se centra en un resultado de relevancia. En eso estamos trabajando», explicó⁴. A medida que la empresa pasó a ser digital, Peck presionó a sus gerentes para que continuamente probaran y refinaran sus nuevas herramientas mientras escuchaban a los clientes a través de sus iniciativas de "voz del cliente", que seguían los comentarios y costumbres de los mismos. Un hallazgo sorprendente surgió: «A pesar de la explosiva popularidad de las compras no solo en línea sino a través de teléfonos inteligentes y tabletas, el 80% de los clientes de Gap Inc. aún prefieren visitar una tienda para probarse la ropa»⁵. Como resultado, Gap estaba trabajando con Google y Avametric para desarrollar una aplicación de realidad aumentada que permitiera a los compradores probar diferentes aspectos para mejorar sus experiencias de compra en línea y en dispositivos móviles.

La toma de decisiones impulsada por los datos requería que se pudiera rastrear a los clientes, y Peck lamentaba que estos fueran identificables en línea, pero anónimos cuando compraban en una tienda. Buscó la forma de que los clientes optaran por identificarse cuando compraban en una tienda. Él comentó:

Es una oportunidad para llevar nuestras capacidades y relevancia de personalización a un ambiente de tienda... Por el momento, el 60% de las personas que visitan el sitio web son reconocidas como visitantes únicos, lo que permite a Gap personalizar experiencias basadas en elementos como la navegación y el historial de compras. Hacerlo es proporcionar movimiento en números como conversión, tiempo en el sitio web, porcentaje de clics... Suceden cosas buenas para el cliente si están dispuestos a identificarse y decirnos quiénes son al comienzo de una experiencia de compra. Lo hacen en el sitio web, no en nuestras tiendas. Si ingresa hoy a nuestras tiendas, no lo reconoceremos hasta que haga una oferta, sí lo reconoceremos entonces. Se trata de proporcionar la oportunidad de identificarse para que la empresa cree un conjunto de experiencias mucho más relevante en comparación con la compra de forma anónima⁶.

Gap desarrolló programas de correo electrónico para proporcionar mensajes relevantes y personalizados a los consumidores. Estos incluían reglas y condiciones que, cuando se ejecutaban a través de una serie de algoritmos, activaban un correo electrónico a ciertos consumidores. Por ejemplo, si un consumidor abandonaba su carrito, se enviaba un correo electrónico para recordarle sus productos olvidados. Si era el cumpleaños de un consumidor, se ofrecía un saludo personalizado y una promoción. Gap también utilizó la personalización en sus esfuerzos en "geosniffing", un término utilizado para describir la capacidad de una empresa para determinar la ubicación física de consumidores particulares y enviarles información relevante localizada en tiempo real. La información obtenida del análisis de la secuencia de clics permitió a Gap acercarse a los consumidores que habían visitado uno de sus sitios web, con mensajes personalizados basados en lo que estaban buscando previamente, o abrir una ventana web diferente basada en el historial de navegación y/o dirección IP del consumidor. Peck reconoció la importancia de permitir a los clientes optar por este tipo de seguimiento digital. «La compañía está transitando cuidadosamente la línea entre personalizar la experiencia de un cliente de una manera que sea relevante y útil sin arrastrarlos... La privacidad es una gran preocupación para nosotros», confesó.

La gestión del cierre de tiendas de bajo rendimiento (200 en 2011, 175 en 2015 y 75 en 2016) fue otro campo en el que Gap empleó la toma de decisiones basada en datos. La compañía utilizó la recopilación de conocimientos de la actividad de navegación en línea de los consumidores y el compromiso en las plataformas de medios sociales para ayudar a comprender por qué los consumidores no estaban comprando tanto en las tiendas físicas de Gap. Peck expresó:

Las visitas a los buenos centros comerciales no disminuyeron, pero el número de visitas a la tienda dentro de un centro comercial decrecieron, lo que me dice que las personas están planeando sus visitas a la tienda en función de su compromiso con la marca, a menudo a través de un teléfono inteligente. Yo diría que nadie ha descubierto exactamente qué expresión "aspiracional", holística y emocional de una marca se ve cuando aparece en este dispositivo en este momento⁷.

Esta idea lo llevó a desarrollar aún más las plataformas de comercio electrónico digital y móvil de Gap para impulsar el compromiso del cliente. Según Fast Company, Peck hizo que los desarrolladores de Silicon Valley «acamparan en Gap, Banana Republic y Old Navy, incorporando los comentarios de clientes y vendedores en el código en tiempo real»⁸. El desempeño de Peck y su naturaleza analítica fueron claves para su elección como CEO.

Peck como CEO: los primeros dos años

Peck fue nombrado CEO en octubre de 2014. Se enfrentó a algunos desafíos clave:

1. Crecimiento lento en los mercados principales: Gap Inc. competía en la industria global de la vestimenta de \$ 3 billones, que representaba el 2% del producto bruto interno (PBI) mundial. Los mercados de EE.UU. y Canadá representaban más de \$ 340 mil millones y se esperaba que crecieran anualmente en un 2% hasta 2025⁹. Estos dos mercados representaron el 84% de las ventas de Gap. Los *millennials* gastaban menos en ropa. Dirigiéndose a los inversores en una conferencia de minoristas, Peck afirmó que «no hay tendencias [de la moda] convincentes que impulsen el negocio» y lamentó que hubiese un cambio en los hábitos de compra, por lo que no hubiese necesidad de reponer sus clósets¹⁰.
2. Competencia: el terreno de las prendas de vestir de nivel medio (ver el **Anexo 3**) estaba fragmentado y superpoblado.
3. Aumento del comercio electrónico: los consumidores estaban cambiando sus compras en tiendas físicas a canales en línea. En los EE.UU., el 19% de la indumentaria se vendió a través de internet en 2016¹¹, y en 2015 la ropa se convirtió en la categoría mejor vendida en línea, impulsada por la creciente fuerza de la indumentaria de Amazon. Amazon, el minorista multimarca más grande del mundo con base en internet, estaba en camino de convertirse en el mayor vendedor de ropa en los EE.UU. para fines de 2017. A medida que crecían las ventas en línea, las marcas no necesitaban la misma cantidad de escaparates. Las tiendas vacías se alineaban en los centros comerciales estadounidenses, ya que tanto los minoristas especializados como las tiendas departamentales simultáneamente enfrentaban presión para cerrar locales. Gap tenía más de 3,000 tiendas físicas. Para 2017, las ventas en línea de Gap Inc. excedieron los \$ 2.5 mil millones.
4. Surgimiento de la moda rápida: nuevos competidores, como H&M y Zara, comprimieron las cadenas de suministro, ofreciendo estilos de bajo precio que se quitan de las pasarelas de moda de lujo a pocas semanas de su estreno. Con un tiempo promedio de ciclo de producto de diez meses, Gap se rezagó de competidores como Zara, que podían entregar productos a las tiendas dentro de las cuatro semanas debido a su proceso de compra descentralizado y sensible al consumidor, que permitió a las tiendas individuales ordenar pequeños lotes de artículos, esperar para ver cómo respondían los consumidores, y luego transportar por avión productos adicionales para llenar el inventario de la tienda en cuestión de días. La velocidad y el ritmo del ciclo de la moda fue vertiginoso, con nuevos estilos que aparecían semanalmente en las tiendas en un lapso de moda en constante renovación¹².
5. Grandes y frecuentes descuentos: la ropa se convirtió cada vez más en productos básicos, ya que los consumidores consideraban que las ofertas de moda rápida de menor calidad eran desechables, lo que generaba una necesidad de precios bajos y grandes descuentos. Los analistas minoristas estaban preocupados por una sobreabundancia de promoción de precios en Gap, donde los descuentos del 40% eran comunes.
6. El tamaño y la ubicuidad de Gap se estaban transformando de activo a pasivo: los consumidores que buscaban forjar una identidad única se estaban alejando de las ofertas clásicas de Gap.

Ante estos desafíos, Peck creyó que el surtido de productos era clave y que el modelo de Gap para seleccionar el surtido correcto estaba fallando. El mercado pareció estar de acuerdo. En enero de 2015, un analista minorista comentó: «Cambian de sentido entre un poco de tendencia, un poco de euro, una pequeña franja, lo que sea. Simplemente te da un dolor de cabeza... Han estado rediseñando la ropa durante una década porque hay una falta total de claridad sobre para quién están diseñando. ¿Quién crees que es su comprador? Creo que depende de la semana»¹³. La marca insignia estaba luchando por encontrar su lugar, atrapada en el medio incómodo entre el valor de la competencia y las marcas premium (ver el **Anexo 4**). Los consumidores, en particular los *millenials*, se volvían indiferentes a las

marcas de Gap (ver los **Anexos 5** y **6** para las descripciones de marca y los **Anexos 7** y **8** para las consideraciones de marca).

Si bien Peck sabía que enfrentaba un problema de 15 años que no podía solucionarse de la noche a la mañana, los resultados para 2015 y 2016 fueron decepcionantes (ver los **Anexos 9, 10, 11** y **12** para conocer el reciente desempeño financiero de Gap Inc.). Las ventas comparables^a habían disminuido durante ocho trimestres antes de crecer un 2% en el cuarto trimestre de 2016, para generar un descenso de las ventas del 2% en el año, a pesar de un 4% de aumento en los gastos de comercialización. El límite de mercado de Gap Inc. había caído a \$ 9.2 mil millones^b, y el Directorio buscaba soluciones a más largo plazo.

La estrategia de producto de Peck: inclusión de *big data*, exclusión de directores creativos

Incluso antes de convertirse en CEO, Peck era escéptico en cuanto a los directores creativos de Gap. Estos eran creadores de tendencias, formados clásicamente en diseño y utilizando su ojo único, actitud y personalidad para dar forma a las modas del mañana. Como árbitros de buen gusto, proporcionaban legitimidad y credibilidad a las nuevas tendencias con su sello de aprobación. «El director creativo es Dios», proclamó un ejecutivo de una importante marca de moda¹⁴. En lugar de detectar las tendencias existentes, los directores creativos las imaginaron y dieron a luz. Daniel Marks, director creativo de The Communications Store, dijo: «Los directores creativos están ahí para llevar la magia a las marcas y productos, y la magia a la experiencia del consumidor... Son los conjuradores de esa sensación increíble que obtenemos cuando compramos algo que realmente no necesitamos o no sabíamos que necesitábamos hasta que lo vimos, ya sea en una tienda u *on-line*»¹⁵. Sin ellos, una empresa arriesgaba su activo de marca. El consultor minorista Garret Bennett declaró: «Sabían lo que significaba Gap cuando Mickey Drexler lo dirigía... Cuando no tienes un visionario creativo que lidere una empresa, no puedes establecer una apariencia consistente durante un período de tiempo y reforzar el propósito de una marca»¹⁶.

Una de las primeras medidas de Peck cuando fue nombrado presidente de Gap North America en 2011 fue despedir al jefe de diseño de Gap, Patrick Robinson. Robinson, que había diseñado para Giorgio Armani, Perry Ellis y Paco Rabanne, dirigió el equipo de diseño desde 2007 hasta 2011. Era un conocedor de la moda, un amigo de Anna Wintour, editora en jefe de Vogue, y también famoso dando consejos en Glamour y Teen Vogue. Él estaba emocionado por su nueva función en Gap: «Necesitábamos redefinir todos esos clásicos estadounidenses... para hoy. No para hace 15 años. No para hace 10 años»¹⁷.

Después de que los diseños de Robinson fallaran, él culpó a la pobre ejecución de los comerciales es de la compañía. En comparación con los directores creativos, comerciales o comercializadores, en la industria de la moda estaban más cerca del mercado, con más que solo una orientación comercial. Eran responsables de seleccionar los productos para crear un surtido coherente para cada tienda y llegar a un consumidor objetivo determinado en una posición de precio particular. Peck explicó la diferencia: «El trabajo del diseño es impulsar creativamente y el trabajo de comercialización es contrarrestar eso con una orientación comercial»¹⁸. Los comerciantes respondían al mercado, mientras que los directores creativos eran líderes en el mercado. La responsable de comercialización de Gap, Michelle DeMartini, explicó:

^a Las ventas comparables incluyen los resultados de las tiendas propiedad de la empresa y las ventas a través de canales en línea. Una tienda está incluida en los cálculos cuando ha sido operada por la compañía durante al menos un año.

^b Hasta el 31 de enero de 2017.

«Represento al consumidor y [el director creativo] representa el futuro. Y a veces eso crea conflicto sobre los riesgos que queremos asumir»¹⁹.

El reemplazo de Robinson, Rebekka Bay, fue contratada en 2012 luego de su exitoso lanzamiento de Cos, una marca moderna y exclusiva diseñada para H&M, un minorista líder de moda rápida. El equipo de Gap tenía muchas esperanzas de que Bay llevara su estética minimalista escandinava y su comprensión de la moda rápida. Bay era una diseñadora tradicional, que respondía a su instinto y no a estudios de mercado. Steve Sunnucks, presidente global de la marca Gap, estaba entusiasmado con lo que ella tenía para ofrecer: «Su gran habilidad es que, si bien es una diseñadora entrenada, su experiencia en predicción de tendencias significa que posee una visión mucho más amplia y piensa en la marca, el producto y la experiencia del cliente de forma integral»²⁰. Bay decía: «Estoy intrigada por el proceso de la moda, la mente colectiva, cómo de repente todos tenemos gusto por las mismas cosas»²¹. Explicó su enfoque como directora de 160 diseñadores en Gap: «Mi función es equilibrar la creatividad con lo comercial. Un buen diseño tiene menos que ver con el gusto y más con la integridad... Necesitas una base muy sólida. Tienes límites, y solo puedes —y soy estricta al respecto— solo puedes trabajar dentro de ellos. Primero, diseñas la pieza más icónica. Luego, quizás puedes crear una versión de temporada de ella. Si alguien va más allá, tengo que aceptarlo»²².

En enero de 2015, cuando Peck pasó a ocupar su puesto de CEO, desechó a Bay, juzgando que su diseño estético —sin adornos, simple, estructurado con un calce holgado, ultramoderno y una sombría paleta de colores negros y grises— era inconsistente con la marca optimista de Gap. Bay lo vio de manera diferente y afirmó: «Gap no es una empresa dirigida por el diseño y, por lo tanto, tuve muy poco que decir sobre lo que terminó en la tienda»²³.

En Banana Republic, la directora creativa Marissa Webb, propietaria de su propia marca de moda homónima, fue contratada en abril de 2014 para aprovechar su sensibilidad y credibilidad ante los consumidores más jóvenes. Peck estaba decepcionado por su primer esfuerzo, diciendo: «Ha tenido un par de impactos muy positivos en términos de restablecer cierta credibilidad de la moda para la marca, pero no lo conseguimos al 100% correcto... La paleta de colores era bastante extrema... todavía estamos trabajando para comprar un surtido que sea a la vez comercial y orientado a la moda»²⁴. Webb renunció en octubre de 2015, después de solo 18 meses en el puesto.

Ni Bay ni Webb fueron reemplazadas. En cambio, la solución de Peck fue eliminar el puesto de director creativo y distribuir la responsabilidad del diseño de las líneas de temporada de la marca a un equipo colaborativo informado con datos concretos. Formuló su enfoque en lo que llamó Producto 3.0 (detallado a continuación). En una conferencia con inversionistas, explicó su decisión:

Necesitamos un gran diseño. Necesitamos un gran talento creativo. Pero necesitamos que ese talento sea parte de un equipo altamente colaborativo cada temporada... Nos hemos equivocado muchas veces como empresa cuando pusimos la carga de manejar estas marcas, temporada tras temporada, sobre los hombros de una persona inspirada. Ese no es el modelo para el éxito... Estas son empresas de escala global que requieren un equipo altamente colaborativo para ser exitosas²⁵.

Dos ex empleados expresaron desaprobación. «Todo lo que tiene que convertirse en consenso es una ecuación para la dilución... Sin un punto de vista distinto, te vuelves como todos los demás», dijo Todd Oldham, director creativo de Old Navy²⁶. «No hay muchos minoristas con más recursos que Gap para crear la próxima tendencia... En este entorno minorista, tiene que hacer apuestas arriesgadas incluso para tener una oportunidad», dijo Rajiv Malik, vicepresidente de Operaciones Globales de Producto de Gap. Los analistas minoristas se mostraron escépticos. «Realmente no hay una dirección de moda... En este momento, son un barco sin capitán»²⁷, dijo uno. Otros mencionaron a Zara, que parecía ser la única

marca de moda que no tenía diseñadores creativos y en su lugar utilizó con éxito un modelo colaborativo, descentralizado y basado en datos²⁸.

Big data y análisis predictivo en marketing

Las transmisiones de datos digitales permitieron a las empresas observar los recorridos de compra de sus consumidores y recopilar un historial detallado de su comportamiento en línea. La extracción de grandes volúmenes de datos (*big data*) pudo generar muchos conocimientos procesables para informar la toma de decisiones de la gerencia, como identificar a los consumidores que eran más leales a las marcas, hacer coincidir los consumidores con los productos que prefieren o predecir las conductas o características que podrían causar el abandono de los consumidores. Al descubrir patrones en el comportamiento anterior del cliente, las empresas podían desarrollar heurística o protocolos basados en algoritmos para personalizar la forma en que tratarían a los clientes futuros, a fin de maximizar la satisfacción y/o la rentabilidad. Permitía el "*remarketing*" o "*reorientación*": cuando las empresas observaban que un visitante en particular veía un artículo en línea, pero no lo compraba, podían enviar inmediatamente publicidad digital personalizada que aparecía cuando los clientes navegaban por otros sitios web para inducirlos a regresar y completar la compra. A medida que las transmisiones de datos digitales se hicieron más accesibles y consistentes, las empresas exploraron cómo usar la extracción de datos y el aprendizaje automático para satisfacer las preferencias de los consumidores y predecir los comportamientos futuros.

El uso del análisis predictivo para la venta de productos existentes Las compañías de comercio electrónico, como Amazon y Netflix, utilizaban análisis predictivos para extraer datos y generar recomendaciones de productos personalizados para sus usuarios. Estas sugerencias a menudo se basaban en datos agregados de otros usuarios, patrones de uso de usuarios similares o el historial de compras del usuario o preferencias expresadas, generalmente datos recopilados a través de revisiones de compras existentes o a través de encuestas preferenciales. Los minoristas que no estaban en línea usaban históricos de compra, a los que se accedía a medida que los clientes pasaban una tarjeta de fidelidad al momento del pago, para impulsar algoritmos que determinaban qué consumidores deberían recibir cupones o promociones. Por ejemplo, en 2012, para consternación de su padre, una adolescente recibió cupones de ropa de bebé de Target. Los algoritmos de datos del minorista habían predicho que estaba embarazada, incluso antes de que ella supiera que lo estaba²⁹.

Amazon había patentado recientemente el "envío anticipado". La idea era ir más allá del mero hecho de proporcionar recomendaciones a los consumidores y, en su lugar, prever, en función del comportamiento histórico del consumidor, cuándo este necesitaría un artículo. Utilizando información como pedidos anteriores, búsquedas de productos, listas de deseos, contenidos de carritos de compra, devoluciones e incluso cuánto tiempo el cursor de un usuario de internet se posaba sobre un artículo, Amazon enviaba productos a un centro de distribución cercano al consumidor, en previsión de una orden entrante. Esto reduciría el desfase de tiempo entre solicitar y recibir un paquete para disuadir a los consumidores de sentir la necesidad de visitar tiendas físicas³⁰.

El uso del análisis predictivo para el desarrollo de un nuevo producto Más allá de hacer recomendaciones a los espectadores, Netflix usaba datos para tomar decisiones sobre qué series y películas nuevas desarrollar. Sin embargo, su CEO, Reed Hastings, advirtió: «Comenzamos con los datos, pero la última llamada es siempre visceral. Es una intuición informada. La ciencia de datos simplemente no es lo suficientemente sofisticada como para predecir si un producto será un éxito»³¹. Stitch Fix, un servicio de estilo en línea que entregó una experiencia de compra personalizada al seleccionar trajes para consumidores según las preferencias que estos expresaban, agregó todos sus datos de preferencia del

consumidor para saber qué elementos de la moda eran populares y luego utilizar esa idea para diseñar sus propios productos de moda de marca privada.

Algunas compañías usaron datos secundarios para anticipar las tendencias del mercado. El gigante de cosmética, L'Oréal Paris, analizó datos de búsquedas de Google, sitios de redes sociales (Youtube, Facebook e Instagram) y revistas de moda para crear un nuevo producto, el kit de coloración del cabello Do-It-Yourself Ombré, que aprovechó la tendencia Ombré que estaba creciendo en popularidad. El productor de jugo de arándano Ocean Spray usó los mensajes de Twitter para descubrir los sabores que los consumidores tradicionalmente asociaban con los arándanos para informar nuevas combinaciones de sabores.

Predicción de las preferencias del consumidor

Predecir los gustos de moda de los consumidores era una propuesta difícil. Los métodos tradicionales de investigación de mercado, como las encuestas, los grupos focales y las entrevistas, a menudo eran inadecuados, ya que los consumidores eran notoriamente pobres a la hora de determinar sus comportamientos futuros. Los consumidores a menudo no podían imaginar los cambios en la moda, por lo que realizar investigaciones con ellos era inútil. El pionero automotriz, Henry Ford, expresó: «Si le hubiera preguntado a la gente lo que querían, habrían dicho 'un caballo más rápido'». O, como dijo el innovador chef Ferran Adrià: «La creatividad es lo primero. Luego viene el cliente»³².

Confiar en el comportamiento de compra anterior también era problemático, ya que la investigación en psicología del consumidor mostraba que las preferencias de los consumidores eran construidas más que descubiertas, sujetas a la manipulación de los *marketers*, inestables en el tiempo y, por lo tanto, impredecibles. Mientras que la mayoría de los consumidores creían que estaban cognitivamente a cargo de sus decisiones y dominaban sus propios gustos y preferencias, innumerables manipulaciones experimentales demostraban que las elecciones podían ser influenciadas por elementos de la decisión o el contexto social, el encuadre de la información y el conocimiento y la capacidad, objetivos, prejuicios y estado emocional del decisor.

Mientras que "gusto" se definió como la actitud de un individuo hacia un objeto estético, "moda" se definió como una construcción social que dependía del comportamiento colectivo de muchas personas con gustos iguales o similares al mismo tiempo. Los gustos individuales de un consumidor se desarrollan en el contexto de las influencias sociales, incluidos los gustos de los demás a su alrededor, su membresía en una variedad de subgrupos y las modas que prevalecen en el tiempo³³. Las distinciones en el gusto ayudaron a señalar a los miembros de diferentes clases sociales, y las personas que ocupaban el mismo grupo tendían a compartir preferencias estéticas³⁴.

Lo que estaba de moda o fuera de moda cambiaba constantemente, impulsado tanto por un proceso autodinámico como por creadores de tendencias. Los cambios ocurrían naturalmente, ya que la gente anhelaba la novedad cuando la moda de ayer se había vuelto aburrida o común. Debido a que las personas dependían de la moda para adaptarse y sobresalir ante los demás, tan pronto como una tendencia de la moda impregnaba ampliamente a la sociedad, dejaba de estar de moda.

Los sociólogos teorizaron un efecto trinquete en los gustos, en el que los movimientos persistentes en una dirección se invertían repentina e inesperadamente, seguidos por movimientos en la otra dirección. En el corto plazo, los nuevos gustos se basaban generalmente en los gustos existentes; por lo tanto, los cambios en la moda, año tras año, a menudo eran modestos. Pero, repentina e inesperadamente, el gusto cambiaba significativamente, creando un cambio de paso no lineal en otra dirección³⁵. Hemlines fue un ejemplo ilustrativo. Las faldas de las mujeres podían acortarse progresivamente a medida que en cada

temporada surgía la minifalda, pero trataba de hacer que se viera diferente a la temporada anterior. Sin embargo, una vez que las minifaldas se volvieron omnipresentes, las faldas cortas parecían no estar de moda, por lo que la apariencia de la siguiente temporada podía tener repentinamente faldas tan largas que barrían el piso.

Los ciclos de la moda a menudo los iniciaban los diseñadores, artistas, innovadores de la moda y otros creativos. Estos creadores de tendencias barrían constantemente la cultura en busca de inspiración e ideas para combinar de nuevas maneras. Sus inventos creativos con frecuencia se convertían en la materia prima para cambiar la moda.

Producto 3.0 en Gap

Donde Peck esperaba que el *big data* pudiera marcar la mayor diferencia era en alimentar el desarrollo de nuevos productos desde el principio. Al igual que la mayoría de los minoristas, Gap utilizó el análisis de datos para informar sus recompras: después de diseñar y colocar los productos en las tiendas, se analizaban los datos de ventas en tiempo real para determinar qué artículos volver a solicitar y cuáles abandonar. Sin embargo, con el despido de sus directores creativos, Peck estaba apostando a una nueva función para el *big data*, como la chispa creativa inicial de una nueva línea, prediciendo cuál sería la nueva moda en la próxima temporada. En una estrategia que denominó Producto 3.0, Peck prometió combinar "una clara visión de marca con un modelo operativo común". Explicó:

La nueva visión de marca rige todas las decisiones en diseño, comercialización, inventario y producción, de modo que [Gap Inc.] pueda identificar tendencias, hacerlas relevantes para sus clientes, probarlas en tiendas y responder a la demanda, comprando más de aquellas que se venden y alejándose rápidamente de las que no lo hacen con un objetivo de menos pérdidas y rebajas³⁶.

A semejanza de sus competidores de moda rápida, Peck quería que Gap aumentara su competencia para «combinar tendencias con lectura de rendimiento en tiempo real y actuar más rápido sobre eso», utilizando datos en tiempo real de sus registros y datos de compra de comercio electrónico para informar qué producía la compañía para el inventario en el futuro, no solo para recompras, sino también para nuevos lanzamientos de temporada. Peck aclaró: «[Tenemos que] avanzar rápidamente en la forma de llevar el producto al mercado, la velocidad con que lo traemos al mercado y la flexibilidad en nuestro inventario... poder ser más predictivo y orientado a la demanda... [ser] más comerciales en torno a cosas que están comenzando a trasladarse en la curva, o [salir] de un producto que ya no es relevante para el cliente»³⁷. Este nuevo proceso era fundamentalmente diferente del tradicional, que incluía directores creativos, explicó Stefan Larsson, presidente global de Old Navy:

La variedad de diseño de la vieja escuela era enviar [al diseñador] a Europa y hacer que comprara muestras de gama alta... volvía, y un año y medio más tarde se veía en nuestras tiendas... Esto ya no funciona... [Lo] que hacemos [ahora] es que nadie crea el azar. Entonces, nadie en nuestras marcas se cree creador de tendencias. Y entonces, lo que tenemos que hacer es diseñar de una manera muy sistemática para canalizar todas las tendencias... Y luego, una vez que se ha canalizado la tendencia, se aplica un diseño único³⁸.

En lugar de un director creativo, la declaración de visión de cada marca sirvió como un filtro para que las tendencias se pudieran incorporar de manera consistente con la imagen de la marca. Jeff Kirwan, presidente de Global de Gap Inc., explicó cómo estos filtros guiaron la elección de los productos:

¿Qué es lo que vamos a preguntar sobre cada pieza de producto que entra en un surtido de Gap?... lo que hay detrás de quiénes somos como marca y cuál es nuestro estilo de vida... y la autenticidad de quiénes somos como marca? Si no pasan esos filtros, no aparecen en la tienda³⁹.

De esta forma, cada tendencia se extendió por todo el portafolio de marcas, apareciendo simultáneamente en Banana Republic, Gap y Old Navy, pero interpretándose a través del prisma único de cada marca. Se alentó a los gerentes de todas las marcas a compartir información sobre tendencias en toda la cartera. Peck describió los procesos de la siguiente manera:

Comienza con lo que creemos que es un proceso realmente bueno desde el principio, que filtra la tendencia de manera muy sistemática en una amplia variedad de fuentes; los filtros tienden a bajar lo que creemos que es correcto y comercialmente apropiado... Nos permite estar en las tendencias que suceden al mismo tiempo en el diseñador y el espacio contemporáneo *premium*, nos permite estar en esas tendencias en Old Navy⁴⁰.

Según Larsson, la transformación de las tendencias en productos vendibles rápidamente fue esencial en el nuevo mercado: «Uno ve que lo “aspiracional” se convierte en “aspiracional” mucho, mucho más rápido... De pronto, el cliente de valor está más en tendencia que cualquiera de las marcas que existen»⁴¹. A través de un programa abierto de temporada, Gap intentó poner una pequeña cantidad de productos en las tiendas, esperando ver cómo los clientes respondían a ellos, y luego producir rápidamente cantidades significativas de productos de buen rendimiento para llevarlos a las tiendas antes del final de la misma temporada. Peck aclaró:

Nosotros... tradicionalmente hemos comprado una temporada del año en un gran lanzamiento a la vez. Y eso significa hacer grandes compromisos mucho antes de que el producto vaya a estar en la tienda y mucho antes de saber lo que el consumidor realmente quiere... [Nosotros] hemos estado rediseñando la cara del negocio, para poder comprar de forma mucho más continua... cada mes versus trimestralmente... Seguimos "abiertos" a medida que nos acercamos a la temporada y podemos pivotear para comprarla con las tendencias más significativas⁴².

Producto 3.0 se basó en gran medida en el análisis de los datos de compra de los clientes. Según Peck, «también hemos aumentado sustancialmente nuestras pruebas de producto, ya sean pruebas de fuente colectiva, de las que ahora tenemos mejores resultados comerciales, o pruebas físicas en nuestras tiendas, a menudo en tiendas que están con temporada adelantada para que podamos informar nuestras compras»⁴³. Los datos de Google Analytics también fueron un buen recurso. Recientemente, se identificó una tendencia de moda: pantalones deportivos para hombres, ya que los gerentes de Gap notaron que los clientes usaban el término de búsqueda en sus sitios web, y su adopción progresiva en América del Norte se predijo en base a las geolocalizaciones de varias personas utilizando el término de búsqueda.

Para implementar el Producto 3.0, Peck desplazó la manufactura de Asia al Caribe para recibir artículos más rápido. Implementó la plataforma de tejido, comprando grandes cantidades de tela y manteniéndolas en inventario para que los diseños puedan crearse rápidamente en respuesta a las tendencias del momento. Acortó el tiempo requerido para que los artículos pasaran del diseño a las tiendas y pospuso la decisión final sobre los pedidos hasta que pudiera incorporar las tendencias de datos más recientes de las primeras versiones limitadas diseñadas para tantejar el mercado. Reducir el ciclo de desarrollo a ocho o diez semanas en algunas categorías permitió a Gap ser mucho más ágil y sensible a los datos de compras de los consumidores⁴⁴.

Mientras todos en la compañía acordaron que el uso de *big data* mejoraría enormemente la capacidad de respuesta en la cadena de suministro y los procesos de administración de inventarios de Gap una vez que se diseñara una nueva línea y cuando se tomaran decisiones de reordenamiento y reposición de existencias, aún quedaba la cuestión de si el *big data* podría reemplazar la visión artística de un director creativo para alimentar el proceso desde el principio. (Ver el **Anexo 13** para una comparación entre el proceso de diseño tradicional y el proceso propuesto).

En medio de los cambios, Peck escuchaba atentamente los datos del programa "voz del cliente". Explicó: «Dedico mucho tiempo a leer reseñas de nuestros productos en línea. Y nuestros clientes son muy claros al decirnos qué estamos haciendo bien y qué no estamos haciendo bien... Y esas son las cosas en las que los equipos están actuando tanto en Gap como en Banana [Republic], para llevar el producto a donde debe estar»⁴⁵.

La visión de Peck de revitalizar Gap se centró principalmente en la fijación del producto. Una y otra vez, cuando se le preguntó acerca de la cantidad de dinero que la empresa estaba gastando en *marketing*, enfatizó que el mejor *marketing* era un buen producto. Mientras la compañía batallaba por obtener su oferta adecuada de productos, redujo la publicidad televisiva y la mercadotecnia en los escaparates, y aumentó la inversión en las plataformas digitales de la compañía, explicando: «Cuando no estamos orgullosos de nuestro producto, no vamos a salir por ahí poniendo mucho *marketing* detrás del negocio... Hemos retrocedido y continuaremos haciéndolo hasta que sintamos que hay una oportunidad de contar realmente la historia».

Peck ajustó el inventario como una forma de reducir la necesidad de grandes descuentos. «El segundo peor lugar para estar en este negocio es sobrecomprar [en inventario]», explicó. «El primer peor lugar para estar en este negocio es sobrecomprar con un producto al que ella [el cliente] no responde y que produce demasiados descuentos del 40%... Reducir los gastos de promoción de este negocio, la profundidad y la frecuencia de promoción, comenzaremos con el producto que ella ama»⁴⁶. Continuó, «la escasez es algo bueno... la simple realidad de sacar la aguja de la promoción... [Tienes] un producto que a ella le encanta y luego descubre que si no lo compró cuando entró, ya no está disponible». Sin embargo, reconoció los riesgos: «Cuando empiezas a ceñir tu promoción, estás jugando el juego de "quién es menos gallina" con tus clientes y tratan de esperarte»⁴⁷.

Incluso una vez que sintió que el producto había mejorado, Peck tardó en abrir la llave de la publicidad tradicional, creyendo que un proceso de descubrimiento era imperativo para el éxito de Gap: «No planeamos hacer grandes inversiones de *marketing*... Creo que eso es imprudente. Si mejora tu producto, el cliente lo descubre, comienzas a ver cómo se mueve la conversión en función del tráfico que tiene en la tienda. El boca a boca, en estos días, es una forma de *marketing* muy poderosa. Si solo piensas en Instagram, Pinterest y otras redes sociales, esa es una forma de *marketing* muy poderosa. Y eso comenzará a atraer el tráfico»⁴⁸.

Cambiando el modelo de distribución

Otra decisión clave que estaba en el horizonte era si asociarse con Amazon y permitirle vender los productos de marca de Gap a través de su plataforma *on-line*. En 2016, el 55% de los compradores *on-line* comenzaron su búsqueda de productos en Amazon⁴⁹, que ofrecía más de 350 millones de artículos diferentes en su plataforma, alrededor del 10% en la categoría de indumentaria⁵⁰. Además de marcas conocidas, Amazon también poseía y vendía productos de docenas de marcas privadas de Amazon. Amazon tradicionalmente cobraba a sus vendedores externos una tasa de comisión del 15%; sin embargo, dado su tamaño y fuerza de marca, Gap podría negociar una tarifa más baja.

Los fabricantes generalmente tenían dos alternativas si querían vender su producto en Amazon. La primera era convertirse en un vendedor externo en el mercado de Amazon. En ese caso, el fabricante controlaba los precios y la relación con el cliente, pero podía elegir enviar el producto directamente desde sus propios almacenes o proporcionar un inventario a Amazon y que ésta cumpliera con los pedidos. La segunda alternativa era un modelo mayorista, en el cual los fabricantes venderían artículos a Amazon y luego Amazon decidiría cómo vender, cotizar los productos y cumplir con los consumidores.

Históricamente, Gap Inc. vendió sus productos de marca a través de sus propias tiendas minoristas y portales digitales, evitando un modelo mayorista para vender directamente a los consumidores. La compañía no participó en franquicias en ningún país donde operaba tiendas propias de la empresa, en un intento de proteger su distribución directa. Sin embargo, esta no fue la primera asociación de distribución indirecta que Gap había considerado. En un esfuerzo por expandir el alcance internacional de Gap y crear conciencia sobre sus marcas en nuevas geografías, Gap había forjado alianzas con Zalando, el minorista de moda *on-line* más grande de Europa (desde 2014), y Taobao Mall de China (desde 2011) y JD.com (desde 2014). Zalando permitió a Gap alojar su tienda *on-line*, una tienda virtual dentro de otra. Vender a través de un minorista *on-line* bien establecido y de confianza local en lugar de ingresar físicamente a nuevos mercados e invertir en tiendas físicas tradicionales tenía sentido desde el punto de vista económico. Otro beneficio fue compartir el riesgo mientras aprendía los gustos locales. Stefan Laban, vicepresidente senior de Gap, explicó: «Una colaboración como esta ofrece naturalmente información interesante sobre el mercado y los productos que son populares aquí»⁵¹.

Según Bloomberg, Peck dijo a los analistas: «No considerar a Amazon y otras sería, en mi opinión, delirante... Siempre estamos considerando todas las oportunidades más allá de nuestra mezcla tradicional de canales y tiendas. Amazon es ciertamente uno, y hay otros también»⁵². Más tarde aclaró:

Tenemos el compromiso de asegurar que estamos donde están nuestros clientes. Y hoy, nuestros clientes obviamente se han volcado a lo digital, de manera muy significativa a una experiencia móvil. Y estamos corriendo tan rápido como podemos para asegurarnos de que corremos junto a ellos todos los días. La presencia de Amazon en el comercio electrónico es innegable en este país, y por lo tanto, no considerar por completo todas las opciones de distribución para nosotros sería no pensar en cosas que son importantes para nosotros, así que de ninguna manera estoy previendo una asociación, sino solo estoy previendo el hecho de que queremos asegurarnos de estar muy al tanto de lo que está sucediendo al respecto con nuestros clientes y en el mundo⁵³.

Randy Antin, ex gerente de *marketing* de Gap, fue cauteloso: «Los minoristas siempre han sido un poco precavidos con el "amienemigo" Amazon. ¿Jugamos con usted cuando su plan de juego es que todos lo compran a través de usted? ¿A quién pertenece el cliente? ¿Estamos dispuestos a ceder el control para utilizar este canal de distribución gigante?»⁵⁴. Pero él vio el atractivo, ya que Amazon podía proporcionar a Gap acceso a los clientes cuando no estaban comprando en las plataformas de la compañía. «El problema es que la mayor parte de los minoristas saben lo que sucede en sus propios sitios de comercio electrónico», dijo Antin, «pero no saben lo que está sucediendo el otro 99% del tiempo que sus clientes están en otro lugar, navegando y comprando en otros sitios»⁵⁵.

Mirando hacia el futuro

La importancia del surtido correcto de productos fue señalada por el primer "Factor de riesgo" que Gap proporcionó a los inversionistas en su Reporte Anual 2016: «Debemos evaluar con éxito las tendencias de la indumentaria y cambiar las preferencias de los consumidores para tener éxito. Nuestro éxito depende en gran medida de nuestra capacidad para medir los gustos de nuestros clientes y

proporcionar productos que satisfagan su demanda de manera oportuna. Sin embargo, los plazos de entrega para muchas de nuestras decisiones de diseño y de compra pueden hacer que nos resulte más difícil responder rápidamente a las tendencias de vestuario nuevas o cambiantes o a la aceptación de nuestros productos por parte del consumidor. El negocio minorista global de indumentaria fluctúa de acuerdo con los cambios en las preferencias del consumidor, dictadas en parte por las tendencias y la temporada. En la medida en que juzguemos erróneamente el mercado o los productos adecuados para los mercados locales, o fallemos en ejecutar las tendencias y no entreguemos productos al mercado tan pronto como nuestros competidores, nuestras ventas se verán negativamente afectadas y las reducciones necesarias para mover el exceso de inventario resultante afectará adversamente nuestros resultados operativos»⁵⁶.

Peck estaba apostando a que la inteligencia de mercado impulsada por el *big data* podría superar a un director creativo en la predicción de los gustos de moda de los consumidores. ¿Podría la extracción de datos reemplazar la visión artística de un director creativo? ¿Era este el enfoque correcto para el desarrollo de la moda para las tres marcas de Gap? Vender los productos de Gap en Amazon podría abrir una nueva corriente de datos para Peck y sus gerentes, proporcionando información sobre los hábitos de compra de los clientes existentes cuando no estaban comprando en las plataformas digitales propias de la compañía o en sus tiendas, y brindando acceso a nuevos clientes que actualmente no se sentían atraídos por los esfuerzos de distribución de la compañía. ¿Debía Peck permitir que Amazon vendiera sus marcas?

La compañía estaba en una encrucijada y Peck vio una oportunidad. «Estábamos en una industria que cambiaba drásticamente», dijo. «Y mirando hacia atrás, creo que probablemente todos subestimamos la magnitud y la velocidad de los cambios que estaban teniendo lugar... Estamos en un mercado en significativa disrupción... Un momento de alteración significa que la participación en el mercado se vuelve más fluida». Continuó, «Hemos estado haciendo negocios de la misma manera durante 40 años, y hay muy pocos modelos comerciales de 40 años que tengan éxito para siempre... Los períodos de disrupción son períodos de oportunidad desproporcionada. Se gana más dinero durante estos tiempos — pero también se pierde — que durante los tiempos de estabilidad»⁵⁷.

Anexo 1 Extractos de hoja de vida profesional de Art Peck

Presidente y CEO, Gap Inc., 2/2015–actualidad

Presidente de crecimiento, innovación y digital, Gap Inc., 11/2012–2/2015

Presidente de Norte América, Gap Inc., 2/2011–11/2012

Vice presidente ejecutivo de estrategia y presidente de la división de Outlet, Gap Inc., 10/2008–2/2011

Vice presidente ejecutivo de estrategia / Encargado de la presidencia división Outlet, Gap Inc., 2/2008–10/2008

Vice presidente ejecutivo de estrategia & Operaciones, Gap Inc., 5/2005–2/2008

Vice presidente senior (Anterior: Director, Socio Senior, Consultor), Boston Consulting Group, 1982–2005

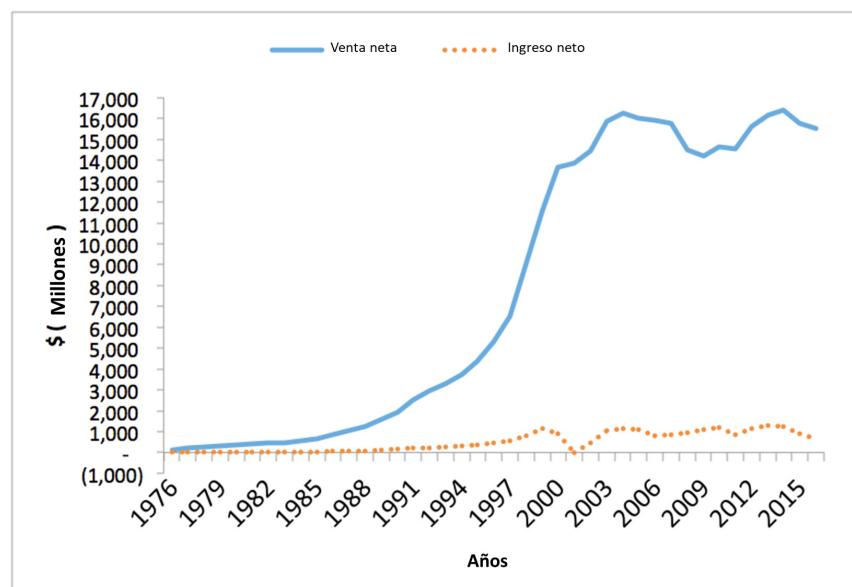
Finanzas y Marketing, Avery Dennison, 1979–1982

MBA, Harvard Business School, 1979

BA, Occidental College, 1977

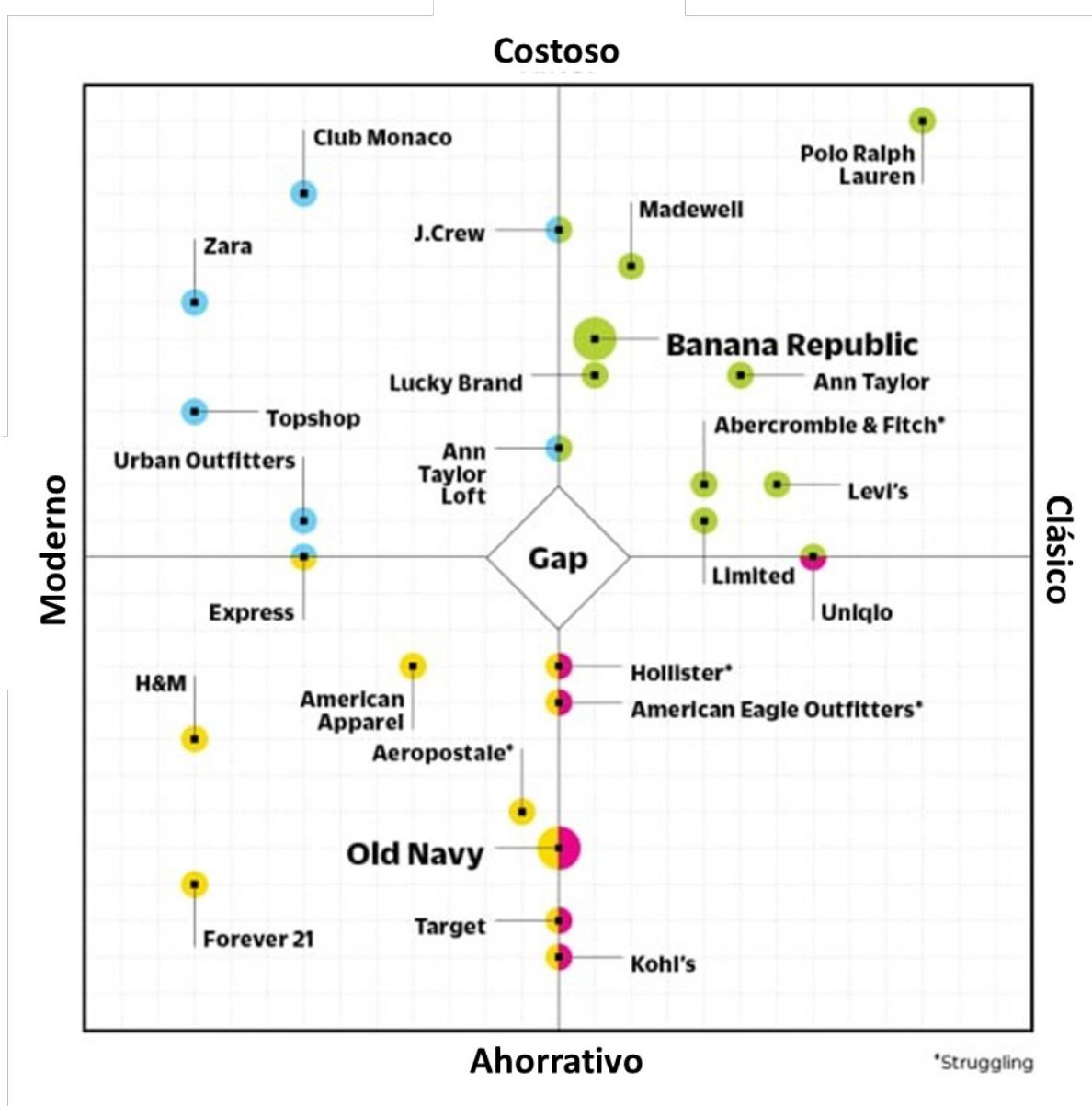
Fuente: Casewriters, data extraída de Gap Inc. (2017), "Our Leadership," <http://www.gapinc.com/content/gapinc/html/aboutus/gapinexecutives/gapinexecutives.html>, Bloomberg, Gap, Inc., <https://www.bloomberg.com/research/stocks/people/person.asp?personId=25090258&privcapId=274265>, obtenido el 05/06/2017.

Anexo 2 Gap Inc. Ventas e ingresos netos (USD en millones)



Fuente: Autor del caso. Data extraída del reporte anual de Gap Inc.

Anexo 3 Gap Inc. Panorama competitivo



Fuente: Sacks, Danielle (2015), "GapQuest," *Fast Company*, Abril 2015, p. 94.

Anexo 4 Posición en el Mercado-Medio de la marca GAP

Un incómodo ajuste

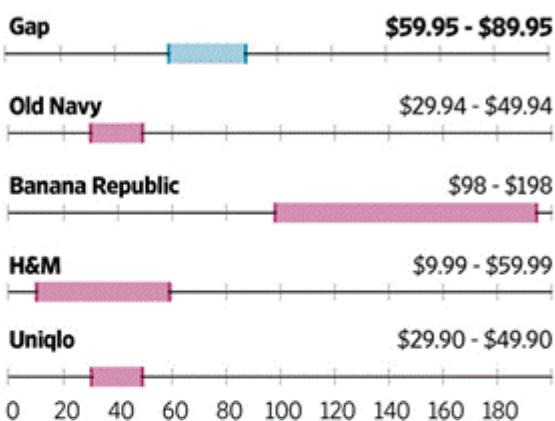
GAP no es capaz de generar una marca premium de los productos básicos, y le falta la ventaja de bajo costo de otras marcas, incluyendo su hermana en la cadena Old Navy

An Awkward Fit

Gap isn't able to command a premium for basics, and it lacks the low-cost advantage of other brands — including sister chain Old Navy



Women's Jeans



Men's Dress Shirt



Source: Company websites

THE WALL STREET JOURNAL.

Fuente: Safdar, Khadeejah (2016), "As Gap Struggles, Its Analytical CEO Prizes Data over Design," *Wall Street Journal*, November 27, 2016, <https://www.wsj.com/articles/as-gap-struggles-its-analytical-ceo-prizes-data-over-design-1480282911>, accessed 03/27/2017.

Anexo 5 Gap Inc: Descripción de marca

Banana Republic. Adquirida con dos tiendas en 1983 como proveedor de viajes y aventuras, Banana Republic es ahora una marca mundial de indumentaria y accesorios centrada en ofrecer diseños contemporáneos clásicos y versátiles, con un estilo que perdura en el tiempo. Banana Republic ofrece prendas y accesorios con artesanía detallada y materiales lujosos. Los clientes pueden adquirir los productos de Banana Republic a nivel mundial en nuestras tiendas propias, online, y en tiendas de franquicia

Banana Republic compite en el segmento de especialidad de alta gama.

Gap. Es una de las marcas de ropa y accesorios más icónicas del mundo, anclada en un estilo optimista, informal y estadounidense. Fundada en San Francisco en 1969, las colecciones de la marca continúan construyendo los cimientos de los guardarropas modernos: Todo lo relacionado con denim, tees y los khakis, junto con las tendencias "must-have". GAP está diseñado para construir la base de los guardarropas modernos en cada etapa de la vida con indumentaria y accesorios para hombres y mujeres, con el nombre GAP para adultos, además de colecciones GapKids, BabyGap, GapMaternity, GapBody y GapFit. En 1987 abre su tienda en Londres, primera tienda fuera Norte América, a partir de ahí, GAP continúa conectándose con clientes de todo el mundo a través de tiendas especializadas, tiendas en línea y franquicias. Además, llevamos la marca a clientes preocupados por el valor, con colecciones diseñadas exclusivamente para tiendas y sitios web de Gap Outlet y Gap Factory

Gap compite en el segmento masivo-especializado.

Old Navy. Es una marca global de indumentaria y accesorios que cree en la democracia del estilo, creando elementos esenciales de moda e imprescindibles de alta calidad para toda la familia, a la vez que ofrece un valor increíble y experiencias de tienda únicas y divertidas. Old Navy abrió su primera tienda en 1994 en los Estados Unidos y desde entonces ha ampliado su presencia internacional con tiendas operadas por la compañía en Canadá, China y México, así como tiendas de franquicias en siete países. Los clientes pueden comprar productos Old Navy a nivel mundial en franquicias, tiendas operadas por la empresa y online.

Old Navy compite en el segmento de descuento de moda rápida.

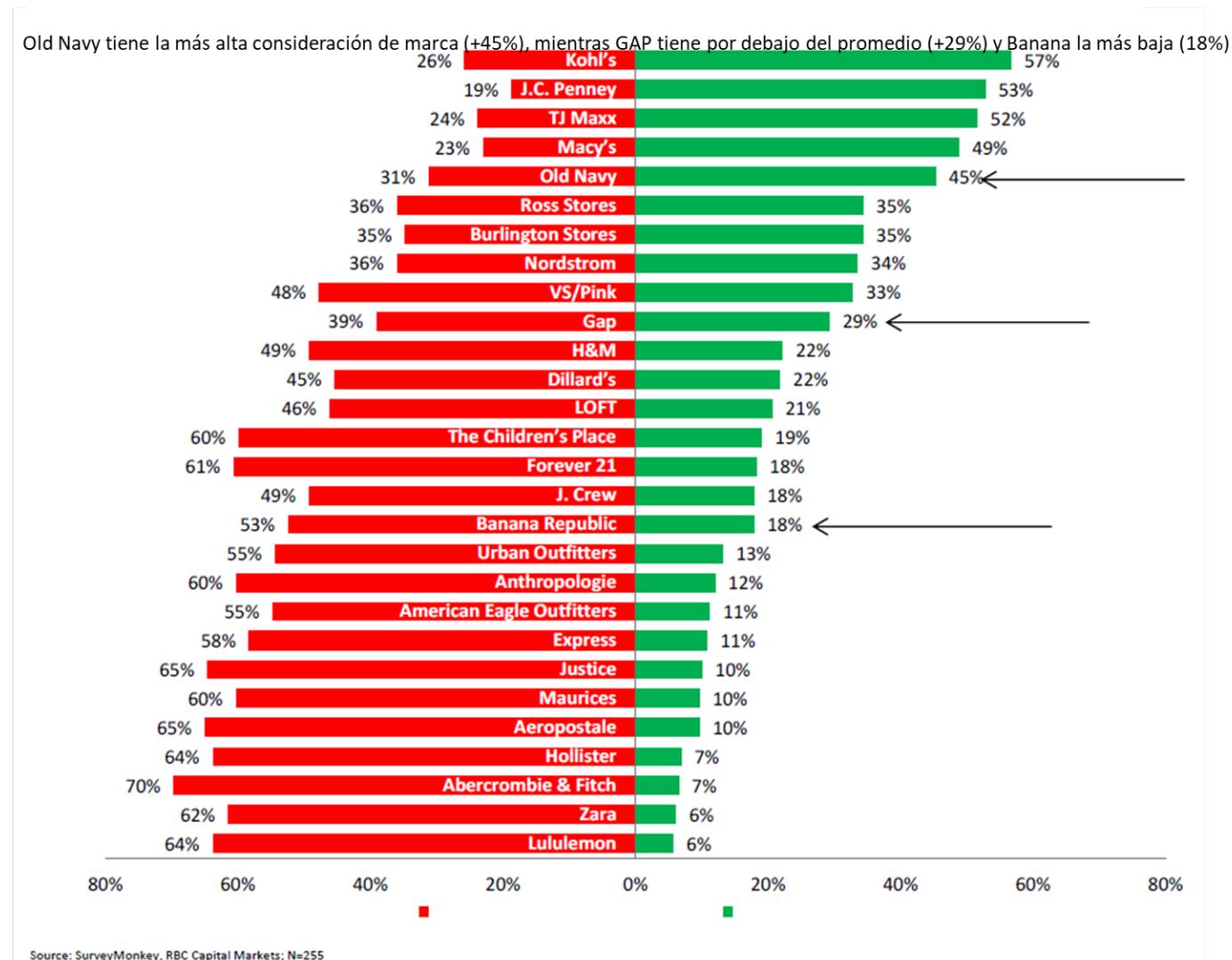
Fuente: Casewriters and Gap Inc. 2016 10-K, <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=irol-SECText&TEXT=aHROcDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9maWxpbmcueG1sP2lwYWdIPTExNDc5MTE0jkRTRVE9MCZTRVE9MCZTUURFU0M9U0VDVEIPTI9FTIRJUkUmc3Vic2lkPTU3>, accessed 04/06/2017.

Anexo 6 Gap Inc Diseños representativos de la marca



Fuente: Fabulessly Frugal (January 2012), https://fabulesslyfrugal.com/30-off-old-navy-gap-20-off-piperlime/#.WpV_JxPwZTY, accessed 02/27/2018.

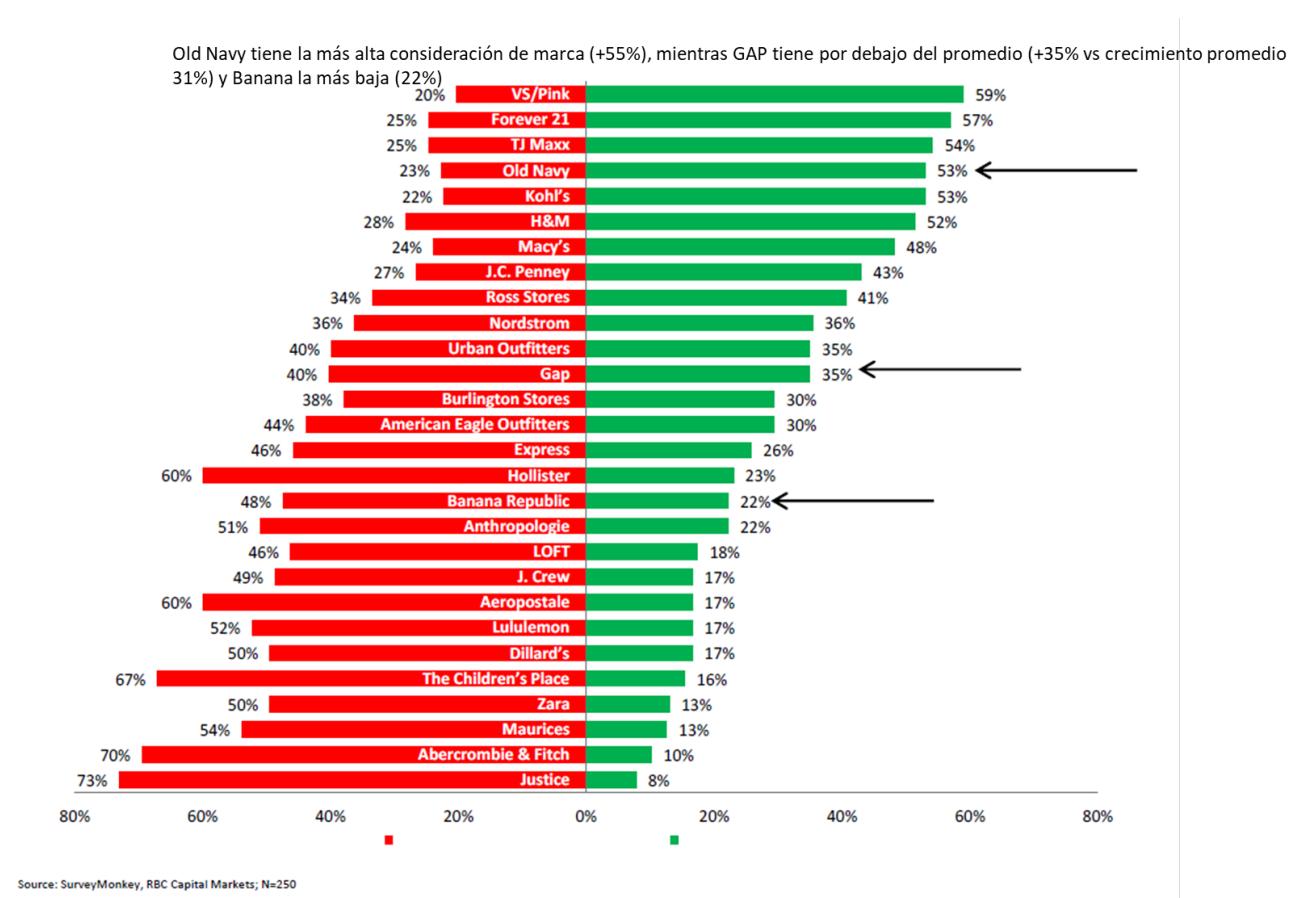
Anexo 7 Consideraciones de la marca entre los consumidores no millenials



Fuente: Tunick, Brian, and Kate Fitzsimons (2016), "The Gap, Inc.: Survey Says? Takes from our GPS Consumer Survey," *RBC Capital Markets Equity Research*, September 13, 2016, p. 5.

Nota: Los no Millenials eran consumidores (99% mujeres) edad 35+. Las respuestas fueron a la siguiente pregunta: "¿Qué tan dispuesto se encuentra Ud. a comprar en cada una de las siguientes tiendas en los próximos seis meses?"

Anexo 8 Consideraciones de la marca entre los consumidores millenials



Fuente: Tunick, Brian, and Kate Fitzsimons (2016), "The Gap, Inc.: Survey Says? Takes from our GPS Consumer Survey," *RBC Capital Markets Equity Research*, September 13, 2016, p. 5.

Nota: Millenials eran consumidores (99% mujeres) edades 14-34. Las respuestas fueron a la siguiente pregunta: "¿Qué tan dispuesto se encuentra Ud. a comprar en cada una de las siguientes tiendas en los próximos seis meses?"

Anexo 9 Gap Inc: rendimiento financiero (\$ in millones)

Año Fiscal (cantidad de semanas) ¹	2012 (53)	2013 (52)	2014 (52)	2015 (52)	2016 (52)
Ventas netas	\$15,651	\$16,148	\$16,435	\$15,797	\$15,516
Costo de productos vendidos ²	9,480	9,855	10,146	10,077	9,876
Margen bruto	6,171	6,293	6,289	5,720	5,640
Gastos de Marketing	653	637	639	578	601
Gastos de operación	4,229	4,144	4,206	4,196	4,449
Ingresos de operación	1,942	2,149	2,083	1,524	1,191
Ingreso neto	1,135	1,280	1,262	920	676
Margen bruto (% de ventas)	39.4%	39.0%	38.3%	36.2%	36.3%
Gastos de operación (% de ventas)	27.0%	25.7%	25.6%	26.6%	28.7%
Ingresos de operación (% de ventas)	12.4%	13.3%	12.7%	9.6%	7.7%
Número total de tiendas	3,407	3,539	3,709	3,721	3,659
Pies cuadrados (en millones)	36.9	37.2	38.1	37.9	36.7
Venta promedio por pie cuadrado	364	365	361	337	334

Fuente: Casewriters, Gap Inc. 2016 10-K, <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=irol-SECText&TEXT=aHIR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXjkLmNvbS9maWxpbtmcueG1sP2lwYWdlPTExNDc5MTE0jRTRVE9MCZTRVE9MCZTUURFU0M9U0VDVEIPTI9FTIRjUkUmc3Vic2lkPTU3>, accessed 04/06/2017.

¹ Gap año fiscal tiene un periodo de 52- o 53- semanas, el cual termina el sábado más cercano al 31 de enero. El año fiscal del 2012 consistió en 53 semanas.

² El costo de los productos incluyen los gastos de ocupación

Anexo 10 Gap Inc.: Ventas netas por segmento (\$ en millones)

Fiscal 2016	Gap Global	Old Navy Global	Banana Republic Global	Otros ²	Total	Porcentaje de ventas netas
US ¹	\$3,113	\$6,051	\$2,052	\$773	\$11,989	77%
Canada	368	490	223	3	1,084	7%
Europa	630	--	59	--	689	5%
Asia	1,215	220	109	--	1,544	10%
Otras regiones	129	53	28	--	210	1%
Total	5,455	6,814	2,471	776	15,516	100%
Fiscal 2015						
US	\$3,303	\$5,987	\$2,211	\$712	\$12,213	77%
Canada	348	467	229	3	1,047	7%
Europa	726	--	71	--	797	5%
Asia	1,215	194	112	--	1,521	10%
Otras regiones	159	27	33	--	219	1%
Total	5,751	6,675	2,656	715	15,797	100%
Fiscal 2014						
US	\$3,575	\$5,567	\$2,405	\$725	\$12,672	77%
Canada	384	500	249	4	1,137	7%
Europa	824	--	93	--	917	6%
Asia	1,208	149	145	--	1,502	9%
Otras regiones	174	3	30	--	207	1%
Total	6,165	6,619	2,922	729	16,435	100%

Fuente: Casewriters, Gap Inc. 2016 10-K, <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=irol-SECText&TEXT=aHROcDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9maWxpbmcueG1sP2lwYWdIPTExNDc5MTE0JkRTRVE9MCZTRVE9MCZTUURFU0M9U0VDVEIPTI9FTIRJUkUmc3Vic2lkPTU3>, accessed 04/06/2017.

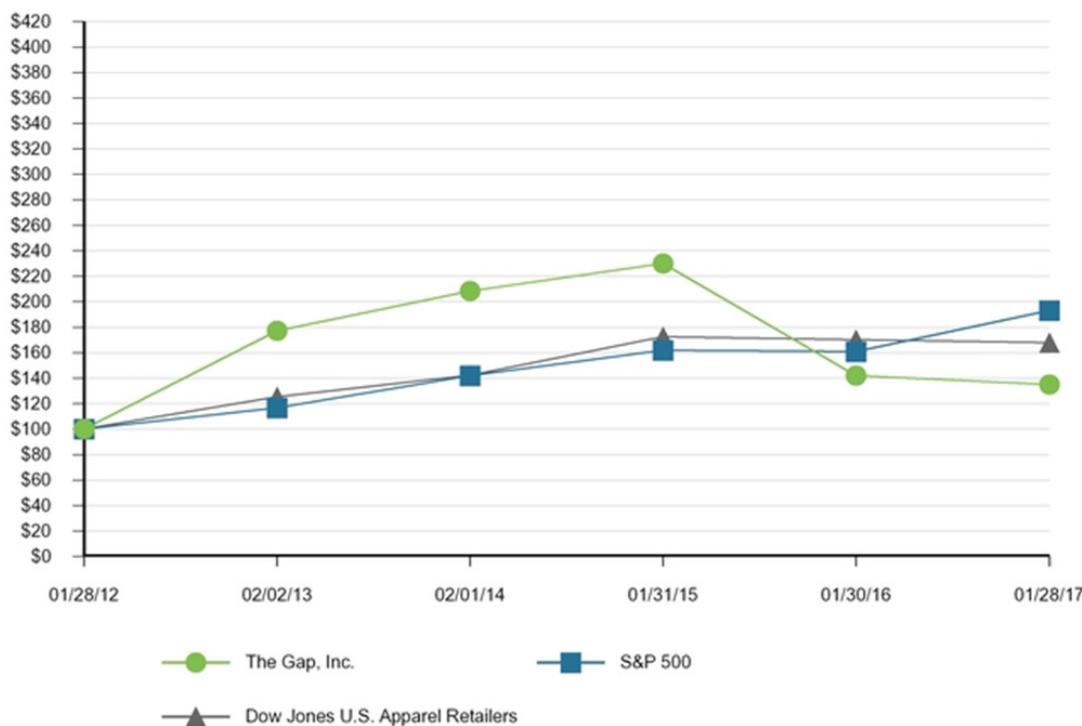
¹ US incluye Estados Unidos, Puerto Rico, and Guam.

² Otros incluye: Athleta e Intermix durante todo el periodo, Pipeline hasta el primer trimestre del 2015 y Weddington Way a partir del cuarto trimestre del 2016.

Anexo 11 Gap Inc: Retornos totales a accionistas, 2012-2017

RETORNO TOTAL A ACCIONISTAS

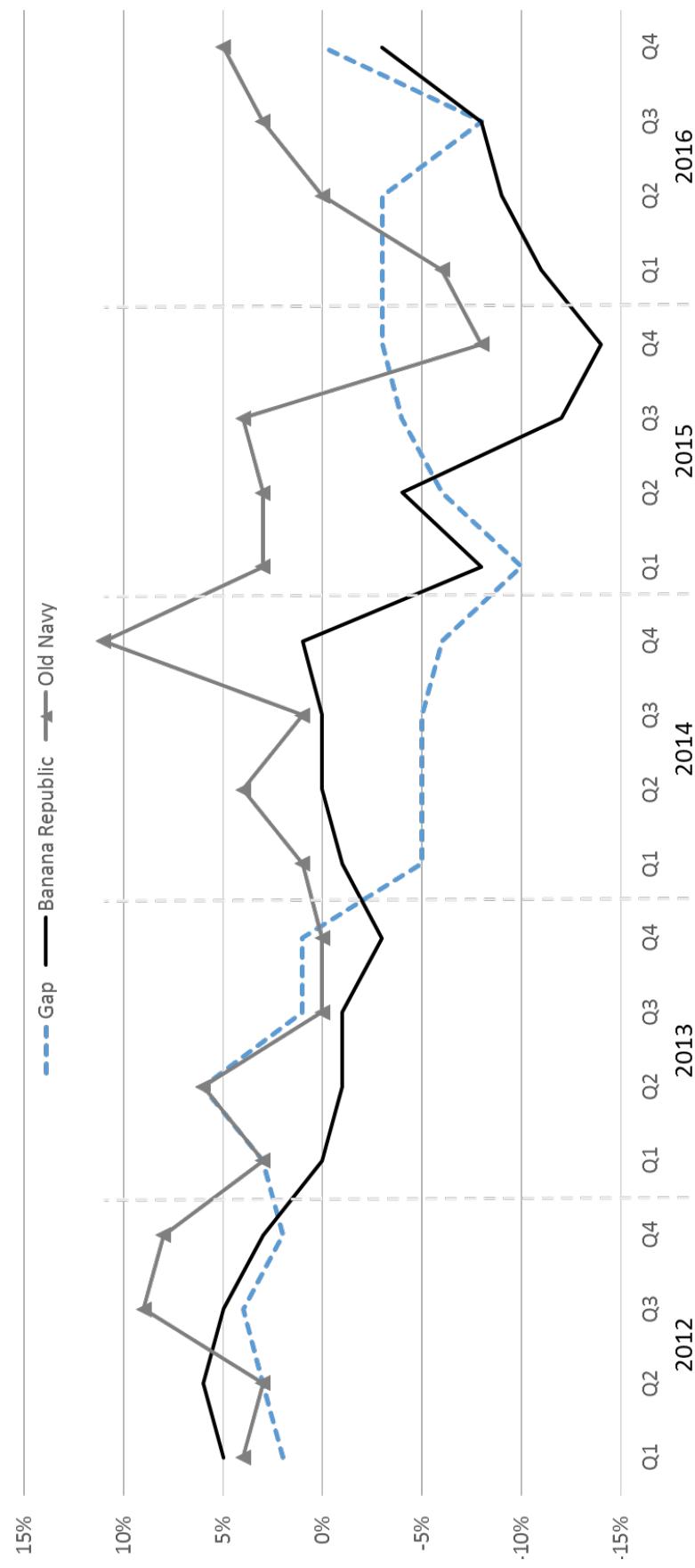
(Asume una inversión de \$100 en 1/28/2012)



Fuente: Gap Inc. 2016 10-K, <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=irol-SECText&TEXT=aHR0cDovL2FwaS50ZW5rd2l6YXJkLmNvbS9maWxpbtmcueG1sP2lwYWdlPTExNDc5MTE0JkRTRVE9MCZTRVE9MCZTUURFU0M9U0VDVEIPTI9FTIRJUkUmc3Vic2lkPTU3>, accessed 04/06/2017.

Nota: El gráfico compara los cambios porcentuales en el rendimiento total acumulado para los accionistas de GAP, en sus acciones comunes para el periodo de cinco años finalizado el 28 de enero del 2017, con (i) el índice S&P 500 y (ii) el rendimiento total acumulado de Dow Jones U.S. Retail Apparel Index. El rendimiento total para los accionistas de las acciones comunes supone una reinversión trimestral de los dividendos.

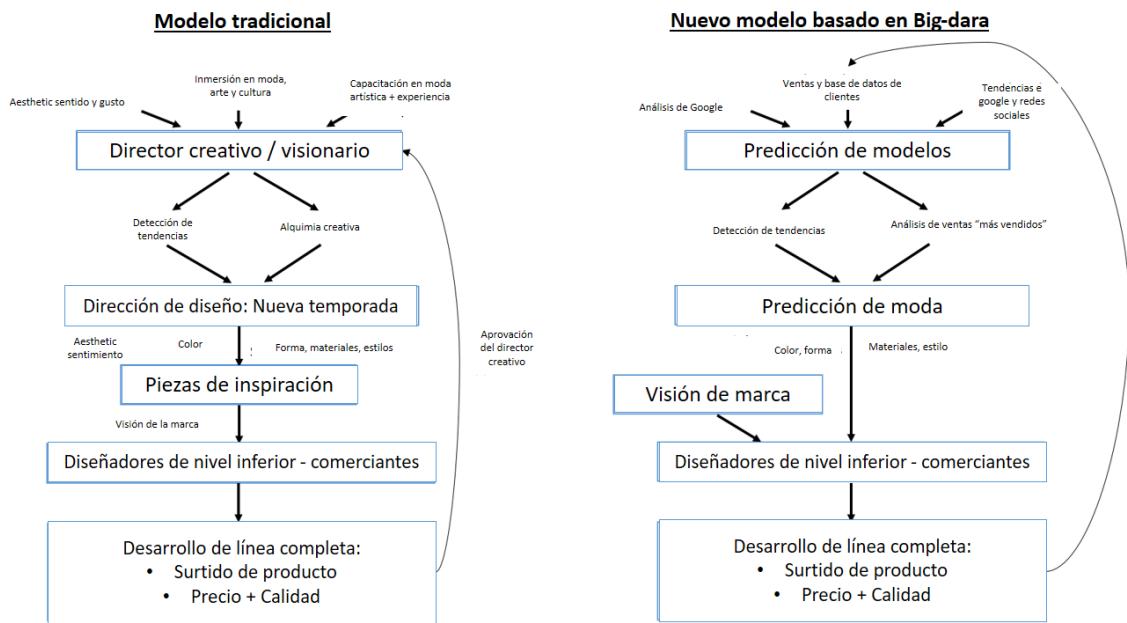
Anexo 12 Gap Inc: Crecimiento de ventas en tiendas comparables



Fuente: Casewriters, compiled from information contained in Gap Inc. (2017), "Gap Inc. Quarterly Financial Summary Q4 2016," http://www.gapinc.com/content/attachments/gapinc/GPSEarnings/Q4S_External.pdf, accessed 04/06/2017.

Nota: Las ventas comparables incluyen los listados de las tiendas propiedad de la compañía (pero no de las tiendas franquiciadas) y las ventas a través de canales en línea donde ya tenemos ventas de tiendas Comparable. Una tienda se incluye en los cálculos de venta comparable cuando está es abierta y operada por GAP Inc. durante al menos un año y la cantidad de pies cuadrados de venta no ha cambiado en más de 15% en el último año. A partir de febrero 2013, el cálculo de las ventas comparables para GAP incluyó las tiendas de Athleta y las ventas en línea. A partir de diciembre 2013, se incluye a las tiendas Intermix y ventas en línea.

Anexo 13 Gap: Proceso de diseño de la marca



Fuente: Casewriters, basado en factores presentados en el caso.

¹ Munk, Nina, and Michelle McGowan (1998), "Gap Gets It: Mickey Drexler is Turning His Apparel Chain into a Global Brand," *Fortune*, August 3, 1998, http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/08/03/246286/index.htm, obtenido el 03/31/2017.

² Calculated by casewriters, based on company's annual report.

³ Gap Inc. (2017), "Gap (GPS) Q4 2016 Results – Earnings Call Transcript," *Seeking Alpha*, February 23, 2017, <https://seekingalpha.com/article/4049204-gap-gps-q4-2016-results-earnings-call-transcript>, obtenido el 04/04/2017.

⁴ Arthur, Rachel (2014), "Gap Inc's Art Peck Talks Digital Disruption, Aspirational Brand Expressions And Enabling Loyalty Through Relevance," *Fashion & Mash*, June 13, 2014, <http://fashionandmash.com/2014/06/13/gap-incs-art-peck-talks-digital-disruption-aspirational-brand-expressions-and-enabling-loyalty-through-relevance/>, obtenido el 04/03/2017.

⁵ Binns, Jessica (2013), "Gap CEO: 80 Percent of Customers Visit Stores, Despite Online Investments," *Apparel*, August 27, 2013, <http://apparel.edgl.com/news/Gap-CEO-80-Percent-of-Customers-Visit-Stores,-Despite-Online-Investments88023>, obtenido el 04/03/2017.

⁶ Arthur, Rachel (2014), "Gap Inc's Art Peck Talks Digital Disruption"

⁷ Sacks, Danielle (2015), "GapQuest," *Fast Company*, April 2015, pp. 89-105.

⁸ Sacks, Danielle (2015), "GapQuest."

⁹ Statista, "Global apparel market size projections from 2012 to 2025, by region (in billion U.S. dollars)," <https://www.statista.com/statistics/279757/apparel-market-size-projections-by-region/>, obtenido el 04/06/2017.

¹⁰ Halliday, Sandra (2016), "Social Media and Trend Cycles: Fashion Execs Get Refreshingly Honest," *Trendwalk*, September 8, 2016, <https://trendwalk.net/2016/09/08/social-media-and-trend-cycles-fashion-execs-get-refreshingly-honest/>, obtenido el 05/24/2017.

¹¹ NPD (2017), "Online's Impact and Shifting Shopping Dynamics Resulted in Steady 2016 Apparel Sales Growth, Reports NPD," March 6, 2017, <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2017/onlines-impact-and-shifting-shopping-dynamics-resulted-in-steady-2016-apparel-sales-growth--reports-npd/>, obtenido el 04/13/2017.

¹² Temkin, Bruce (2008), "Zara Bypasses The Gap; It's All About Customers," *Customer Experience Matters*, August 18, 2008, <https://experience matters.blog/2008/08/18/zara-bypasses-the-gap-its-all-about-customers/>, obtenido el 07/31/2017.

¹³ Sacks, Danielle (2015), "Gap Ousts Designer Rebekka Bay," *Fast Company*, January 29, 2015, <https://www.fastcompany.com/3041712/fast-feed/gap-ousts-designer-rebekka-bay>, obtenido el 03/31/2017.

¹⁴ Amed, Imran (2013), "Why Creative Directors Matter More Than Ever," *Business of Fashion*, June 12, 2013, <https://www.businessoffashion.com/articles/right-brain-left-brain/why-creative-directors-matter-more-than-ever>, obtenido el 03/31/2017.

¹⁵ Carvell, Nick (2016), "The Great Creative Director Experiment Continues," *GQ Magazine*, October 5, 2016, <http://www.gq-magazine.co.uk/article/what-is-a-creative-director>, obtenido el 03/31/2017.

¹⁶ Safdar, Khadeeja (2016), "As Gap Struggles, Its Analytical CEO Prizes Data over Design."

¹⁷ Esquire (2009), "Patrick Robinson Rethinks the Gap," *Esquire Magazine*, July 21, 2009, <http://www.esquire.com/style/a6059/patrick-robinson-designer-0809>, obtenido el 04/07/2017.

¹⁸ Gap Inc. (2016), "Gap (GPS) Arthur L. Peck on Q4 2015 Results – Earnings Call," *Seeking Alpha*, February 26, 2016, <https://seekingalpha.com/article/3933206-gap-gps-arthur-l-peck-q4-2015-results-earnings-call-transcript>, obtenido el 04/07/2017.

¹⁹ Berfield, Susan (2014), "Can Rebekka Bay Fix the Gap?," *Bloomberg*, March 20, 2014, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-20/can-rebekka-bay-fix-the-gap>, obtenido el 04/03/2017.

²⁰ Berfield, Susan (2014), "Can Rebekka Bay Fix the Gap?"

²¹ Berfield, Susan (2014), "Can Rebekka Bay Fix the Gap?"

²² Berfield, Susan (2014), "Can Rebekka Bay Fix the Gap?"

²³ Safdar, Khadeeja (2016), "As Gap Struggles, Its Analytical CEO Prizes Data over Design."

²⁴ Gap Inc. (2015), "Gap (GPS) Arthur L. Peck on Q1 2015 Results – Earnings Call," *Seeking Alpha*, May 21, 2015, <https://seekingalpha.com/article/3204366-gaps-gps-ceo-art-peck-on-q1-2015-results-earnings-call-transcript>, obtenido el 04/07/2017.

²⁵ Gap Inc. (2015), "The Gap's CEO Art Peck Hosts 2015 Investor Meeting Conference Transcript," *Seeking Alpha*, June 16, 2015, <https://seekingalpha.com/article/3263525-the-gaps-gps-ceo-art-peck-hosts-2015-investor-meeting-conference-transcript>, obtenido el 04/06/2017.

²⁶ Safdar, Khadeeja (2016), "As Gap Struggles, Its Analytical CEO Prizes Data over Design."

²⁷ Tabuchi, Hiroko (2015), "Gap is Closing 175 Stores, Hoping for a Turnaround," *New York Times*, June 15, 2015, https://www.nytimes.com/2015/06/16/business/gap-to-close-175-stores-in-north-america.html?_r=0, obtenido el 04/03/2017.

²⁸ Baker, Stephanie (2016), "Zara's Recipe for Success: More Data, Fewer Bosses," *Bloomberg Businessweek*, November 23, 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/zara-s-recipe-for-success-more-data-fewer-bosses>, obtenido el 02/21/2018.

²⁹ Duhigg, Charles (2012), "How Companies Learn Your Secrets," *New York Times*, February 16, 2012, http://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=1&_r=1&hp, obtenido el 04/12/2017.

³⁰ Bensinger, Greg (2014), "Amazon Wants to Ship Your Package Before You Buy It," *Wall Street Journal*, January 17, 2014, <https://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/>, obtenido el 04/12/2017.

³¹ O'Brain, Chris (2016), "Netflix's Reed Hastings says decisions on programming based on both data and gut instincts," *Venture Beat*, January 18, 2016, <https://venturebeat.com/2016/01/18/netflixs-reed-hastings-says-decisions-on-programming-based-on-both-data-and-gut-instincts/>, obtenido el 04/12/2017.

³² Norton, Michael I., Julian Villanueva, and Luc Wathieu (2009), "elBulli: The Taste of Innovation," HBS No. 509-015.

³³ Lieberson, Stanley (2000), *A Matter of Taste: How Names, Fashions, and Culture Change*, New Haven: Yale University Press, p.7.

³⁴ Bourdieu, Pierre (1984), *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

³⁵ Lieberson, Stanley (2000), *A Matter of Taste: How Names, Fashions, and Culture Change*.

³⁶ Barrie, Leonie (2015), "Product 3.0 Underpins Gap Brand Turnaround Plans," *Just Style*, June 18, 2015, http://www.just-style.com/analysis/product-30-underpins-gap-brand-turnaround-plans_id125475.aspx, obtenido el 04/11/2017.

³⁷ Gap Inc. (2015), "The Gap's CEO Art Peck Hosts 2015 Investor Meeting Conference Transcript," *Seeking Alpha*, June 16, 2015, <https://seekingalpha.com/article/3263525-the-gaps-gps-ceo-art-peck-hosts-2015-investor-meeting-conference-transcript>, obtenido el 04/06/2017.

³⁸ Gap Inc. (2015), "The Gap's CEO Art Peck Hosts 2015 Investor Meeting Conference Transcript," *Seeking Alpha*.

³⁹ Gap Inc. (2015), "The Gap's CEO Art Peck Hosts 2015 Investor Meeting Conference Transcript," *Seeking Alpha*.

⁴⁰ Gap Inc. (2015), "Gap (GPS) Arthur L. Peck on Q1 2015 Results – Earnings Call," *Seeking Alpha*.

⁴¹ Gap Inc. (2015), "The Gap's CEO Art Peck Hosts 2015 Investor Meeting Conference Transcript," *Seeking Alpha*, June 16, 2015, <https://seekingalpha.com/article/3263525-the-gaps-gps-ceo-art-peck-hosts-2015-investor-meeting-conference-transcript>, obtenido el 04/06/2017.

⁴² Gap Inc. (2016), "Gap (GPS) Arthur L. Peck on Q3 2016 Results – Earnings Call," *Seeking Alpha*, November 17, 2016, <https://seekingalpha.com/article/4024461-gaps-gps-ceo-arthur-peck-q3-2016-results-earnings-call-transcript>, obtenido el 04/07/2017.

⁴³ Gap Inc. (2017), "Gap (GPS) Q4 2016 Results – Earnings Call Transcript," *Seeking Alpha*.

⁴⁴ Gap Inc. (2017), "Gap (GPS) Q4 2016 Results – Earnings Call Transcript," *Seeking Alpha*.

⁴⁵ Gap Inc. (2015), "Gap (GPS) Arthur L. Peck on Q3 2015 Results – Earnings Call," *Seeking Alpha*, November 15, 2015, <https://seekingalpha.com/article/3700516-gaps-gps-ceo-art-peck-q3-2015-results-earnings-call-transcript>, obtenido el 04/07/2017.

⁴⁶ Gap Inc. (2015), "The Gap's CEO Art Peck Hosts 2015 Investor Meeting Conference Transcript," *Seeking Alpha*.

⁴⁷ Gap Inc. (2016), "The Gap's (GPS) CEO Arthur Peck on Q1 2016 Results – Earnings Call Transcript," *Seeking Alpha*.

⁴⁸ Gap Inc. (2015), "Gap (GPS) Arthur L. Peck on Q3 2015 ResultsEarnings Call," *Seeking Alpha*.

⁴⁹ Del Rey, Jason (2016), "55 percent of online shoppers start their product searches on Amazon," *Recode*, September 27, 2016, <https://www.recode.net/2016/9/27/13078526/amazon-online-shopping-product-search-engine>, obtenido el 05/09/2017.

⁵⁰ 360pi Corp (2016), "How Many Products Does Amazon Sell?" 360pi, May 2016, http://insights.360pi.com/hubfs/Media/Infographics/360IG16_AmazonProductCount_1606d.pdf?t=1493221346398, obtenido el 05/09/2017.

⁵¹ van Loon, Esmerij (2015), "Gap x Zalando: "Not a single thumb screw was used," *Fashion United*, <https://fashionunited.uk/news/fashion/gap-x-zalando-not-a-single-thumb-screw-was-used/2015060916673>, obtenido el 04/11/2017.

⁵² Rupp, Lindsey (2016), "Gap CEO Says He'd Consider Using Amazon to Reach Customers," *Bloomberg*, May 17, 2016, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-17/gap-ceo-says-he-d-consider-using-amazon-to-reach-customers>, obtenido el 04/11/2017.

⁵³ Gap Inc. (2016), "The Gap's (GPS) CEO Arthur Peck on Q1 2016 Results - Earnings Call Transcript," *Seeking Alpha*, May 19, 2016, <https://seekingalpha.com/article/3976517-gaps-gps-ceo-arthur-peck-q1-2016-results-earnings-call-transcript?part=single>, obtenido el 04/09/2017.

⁵⁴ Diffly, Angela (2017), "To Sell or Not to Sell (on Amazon)," *SMB Retail*, <http://www.smbretail.com/to-sell-or-not-to-sell-on-amazon/>, obtenido el 04/03/2017.

⁵⁵ Diffly, Angela (2017), "To Sell or Not to Sell (on Amazon)."

⁵⁶ Gap Inc. (2017), "2016 Annual Report," Gap Inc., <http://investors.gapinc.com/phoenix.zhtml?c=111302&p=irol-reportsAnnual>, obtenido el 05/07/2017.

⁵⁷ Sacks, Danielle (2015), "GapQuest."