



# CASO 11

## Gap Inc.: una tienda de ropa de especialidad

*Joanna Tochowicz, Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld*

**EL 26 DE SEPTIEMBRE DE 2002, GAP INC. ANUNCIÓ QUE PAUL PRESSLER, UN VETERANO CON 15 AÑOS** de antigüedad de The Walt Disney Company y presidente de su División global de parques temáticos y centros recreativos, había sido nombrado presidente y director ejecutivo de la empresa. Pressler sucedió al director general saliente Millard Drexler, quien anunció en mayo sus planes de jubilarse tan pronto como contrataran a su reemplazo.<sup>1</sup> Antes de ese mes, Gary Muto, expresidente de la división Banana Republic, fue nombrado nuevo presidente de la división Gap de Gap Inc. Ambos enfrentaban la inevitable tarea de desarrollar una estrategia de diferenciación eficaz a través de la empresa si deseaban que ésta sobreviviera y prosperara frente a una competencia agresiva en el futuro intermedio y lejano.

Gap Inc. comercializaba su ropa de marca privada únicamente en sus propias tiendas minoristas y no le vendía a ninguna otra tienda, mayorista ni distribuidor independiente. Las tres divisiones y marcas principales eran Banana Republic, Gap y Old Navy, como muestra el **cuadro 1**.

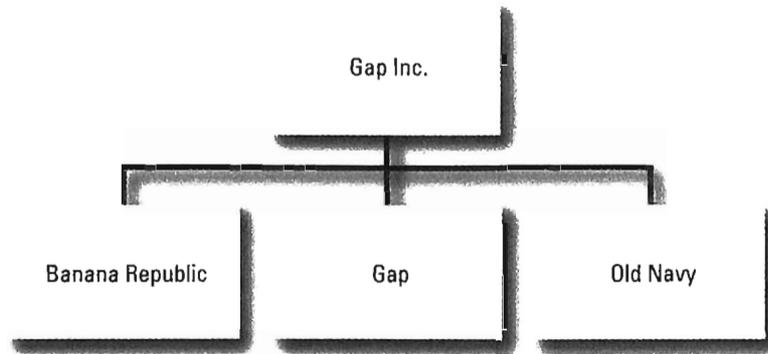
Las tres divisiones mantenían presencia en Japón, el Reino Unido, Francia, Canadá y Alemania, aunque la mayoría de las tiendas se ubicaban en Estados Unidos. Cada marca estaba orientada hacia diferentes tipos de clientes, con estilos de vida y niveles de ingresos variables. Cada división era una unidad de negocio estratégica independiente. Gap Inc. había enfrentado problemas importantes durante más de dos años después de una incursión desastrosa en ropa contemporánea a principios de 2000 que alejó a sus clientes tradicionales. En septiembre de 2002, reportó su 28° mes consecutivo de disminución de las ventas en tiendas abiertas por lo menos durante un año. Los problemas de la empresa se reflejaban en el precio de sus acciones, que alcanzaron su precio más alto, de 51.68 dólares, el 4 de febrero de 2000. El 8 de octubre de 2002, dichos valores cerraron en 9.59 dólares, como ilustra el **cuadro 2**.

Las tres divisiones tenían problemas, pero la división Gap era la que estaba en peor condición. Durante los dos últimos años, a partir de 2000, había enfrentado problemas a causa de la expansión exce-

---

Copyright © 2003 por el doctor Robert J. Mockler, de la Universidad de St. John's. Contactar al Grupo de Investigación en Dirección Estratégica (SMRG), 114 East 90th Street (1B), Nueva York, Nueva York 10128. Este caso se reeditó de *Caso de administración estratégica*, publicación 34, pp.c6-1 a Cg-33, editado por Robert J. Mockler y Marc Gartenfeld. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito del titular del copyright, el doctor Robert J. Mockler. El titular del copyright, el doctor Robert J. Mockler, otorga el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Los titulares del copyright son los únicos responsables del contenido del caso. Este caso se editó para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios* y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que el doctor Robert J. Mockler haya otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

**Cuadro 1**  
**Divisiones de**  
**marcas: Gap Inc.**



siva y la apreciación equivocada de las tendencias de la moda. Las tiendas de la división Gap ofrecían desde ropa casual hasta contemporánea, de colores audaces, jeans de talle bajo y pequeños tops. Las nuevas líneas de productos ya no eran atractivas para los clientes regulares y tampoco atraían a clientes nuevos. La expansión excesiva se sumaba al problema de las mercancías equivocadas y creaba el efecto de canibalismo de ventas; cada una de las tiendas vendía cada vez menos y los costos operativos aumentaban.

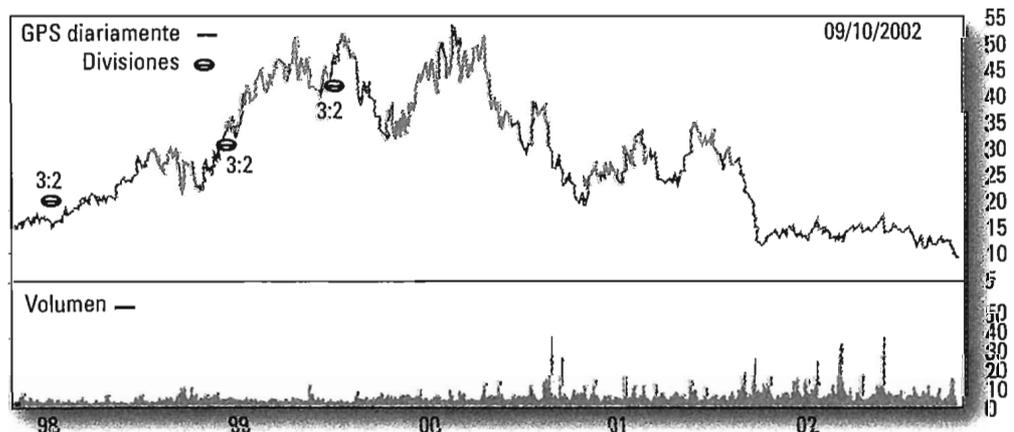
Gap no era la excepción en su industria. Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, las ventas en tiendas de ropa de especialidad aumentaron sólo 0.7% en 2001. Las tiendas de ropa para la familia tenían el mejor rendimiento, con un incremento de las ventas de 1.6%. Las ventas de tiendas de ropa para dama cayeron 2.5% y las de ropa para caballero disminuyeron 1.8%.<sup>2</sup>

En vista de todos estos problemas, Muto y Pressler debían proponer una estrategia futura para la división Gap, incluyendo decisiones en las áreas de mezcla de productos que abarcaban colores, telas, estilos y calidad. Gap también debía identificar su base de clientes. Por ejemplo, se debían tomar decisiones en cuanto a permanecer con la misma base de clientes o expandirse hacia el mercado de tallas grandes o extra grandes. La cuestión principal que se debía resolver era diferenciar a Gap de su competencia y lograr una ventaja positiva sobre sus competidores en márgenes de tiempo inmediatos, intermedios y prolongados, intensamente competitivos y rápidamente cambiantes.

## Historia de Gap

Donald Fisher y su esposa Doris abrieron una pequeña tienda en 1969 cerca de lo que es ahora la Universidad Estatal de San Francisco. La pareja denominó a su tienda The Gap (por “la brecha generacio-

**Cuadro 2**  
**Registro de las**  
**acciones durante**  
**cinco años**



Fuente: MarketWatch, <http://cbs.marketwatch.com/tools/quotes/intchart.asp?symb=gps&siteid=mktw&dist=mktwqn> (2002).

nal”) y se concentró en vender jeans Levi’s. La pareja abrió una segunda tienda en San José, California, ocho meses después y, para finales de 1970, había seis tiendas Gap. The Gap salió a la Bolsa seis años después.

Al principio, los Fisher abastecían casi exclusivamente a adolescentes, pero, en la década de los setenta, se expandieron hacia ropa activa que atrajera a una gama más amplia de clientes. No obstante, a principios de la década de los ochenta, The Gap, que había crecido hasta contar con 500 tiendas, todavía dependía de su enorme base de clientes adolescentes. Sin embargo, dependía menos de Levi’s (alrededor de 35% de las ventas) debido a su variedad cada vez mayor de marcas privadas.

En un esfuerzo realizado en 1983 para actualizar la imagen de la empresa, Fisher contrató a Mickey Drexler, expresidente de Ann Taylor con un historial muy exitoso en la industria de la ropa, como el nuevo presidente de The Gap. Drexler arregló inmediatamente las líneas de ropa abigarradas, concentrándose en ropa de algodón de colores brillantes y sólidos. También consolidó muchas marcas privadas de ropa de las tiendas en la marca Gap. Como toque final, reemplazó los percheros de ropa de forma circular con estantería blanca para que la ropa se pudiera colocar y exhibir de manera elegante. También en 1983, The Gap adquirió Banana Republic, una exclusiva cadena de tiendas con temas de la selva que vendía ropa de safari. La empresa expandió la cadena, la cual disfrutaba de un enorme éxito a mediados de la década de los ochenta, pero que se desplomó cuando se acabó la novedad de las tiendas a finales de la década. Como respuesta, Drexler introdujo una mayor variedad de ropa (que incluía costosos artículos de piel) y eliminó las líneas de safari en 1988. En 1990 Banana Republic era nuevamente rentable y, en 1995, abrió sus dos primeras tiendas fuera de Estados Unidos, ambas en Canadá.

La primera tienda GapKids se inauguró en 1985 después de que Drexler no pudo encontrar ropa que le gustara para su hijo. En 1990 Gap Inc. introdujo babyGap en 25 tiendas GapKids, en donde ofrecía versiones en miniatura de su línea GapKids. En 1991 The Gap anunció que ya no vendería jeans Levi’s (cuyas ventas habían caído a menos de 2% de las ventas totales) sino artículos de su marca privada.

En 1994 se inauguró The Old Navy Clothing Co., que recibió este nombre por un bar que Drexler vio en París.

En 1997, Robert Fisher (hijo del fundador), se convirtió en el presidente de la división Gap (incluyendo a babyGap y GapKids) y se encargó de revertir la disminución de ventas del segmento. La empresa reorientó su cadena Gap en ropa básica (jeans, playeras y pantalones casuales) e impulsó su rendimiento con una campaña publicitaria de alto perfil que se centraba en ese estilo de ropa. Más tarde, en ese mismo año, Gap abrió una tienda Gap en línea. En 1998, la empresa inauguró sus primeras tiendas GapBody e introdujo su único catálogo (para Banana Republic). A fines de 1999, en medio de ventas flojas de la división Gap, Fisher renunció y el director general Drexler se hizo cargo de sus tareas. A partir del año 2000, Gap Inc. comenzó a reportar su cuenta de tiendas con base en el número de conceptos de la marca Gap. Esto significaba que cualquier GapAdult, GapKids, babyGap o GapBody que reuniera cierto límite de superficie se contaba como una tienda independiente, aunque se encontrara en una misma área física. GapMaternity formaba parte de babyGap, pero no tenía tiendas independientes. El **cuadro 3** muestra los conceptos Gap.

En 2000, Gap interpretó mal las tendencias de la moda, lo que le produjo ganancias desalentadoras. En mayo de 2002, Drexler anunció que deseaba jubilarse y que lo haría tan pronto como encontrarán un reemplazo. El 26 de septiembre de 2002, Pressler fue designado presidente y director general de Gap Inc. En septiembre de 2002, la empresa reportó su 28° mes consecutivo de disminución de las ventas en tiendas abiertas por lo menos durante un año.

El enfoque de este estudio de caso se concentra en la división Gap de Gap Inc. (vea el **cuadro 4**).

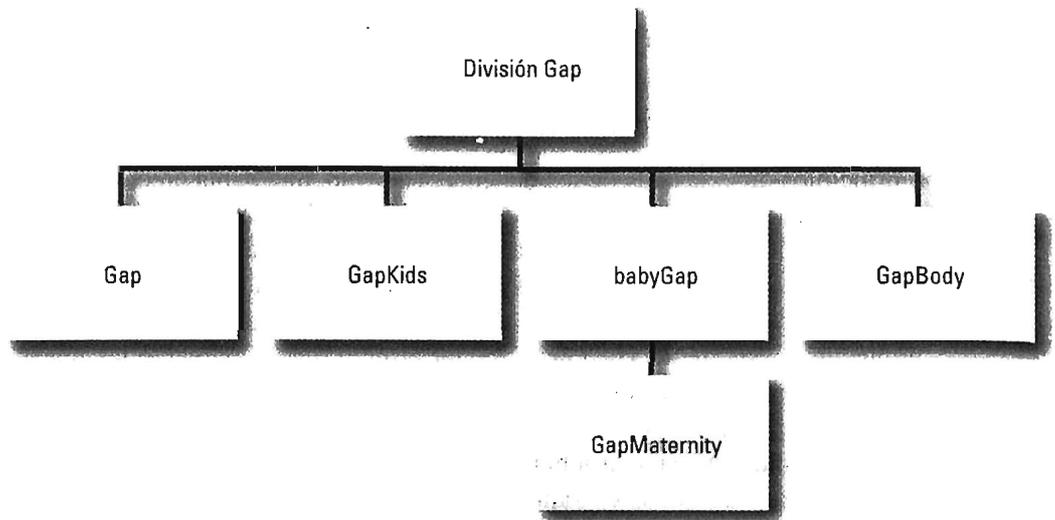
## Productos de la división Gap

El nombre de marca Gap se dividía en cinco conceptos de productos. Cada uno de ellos ofrecía diferentes productos a distintos clientes.

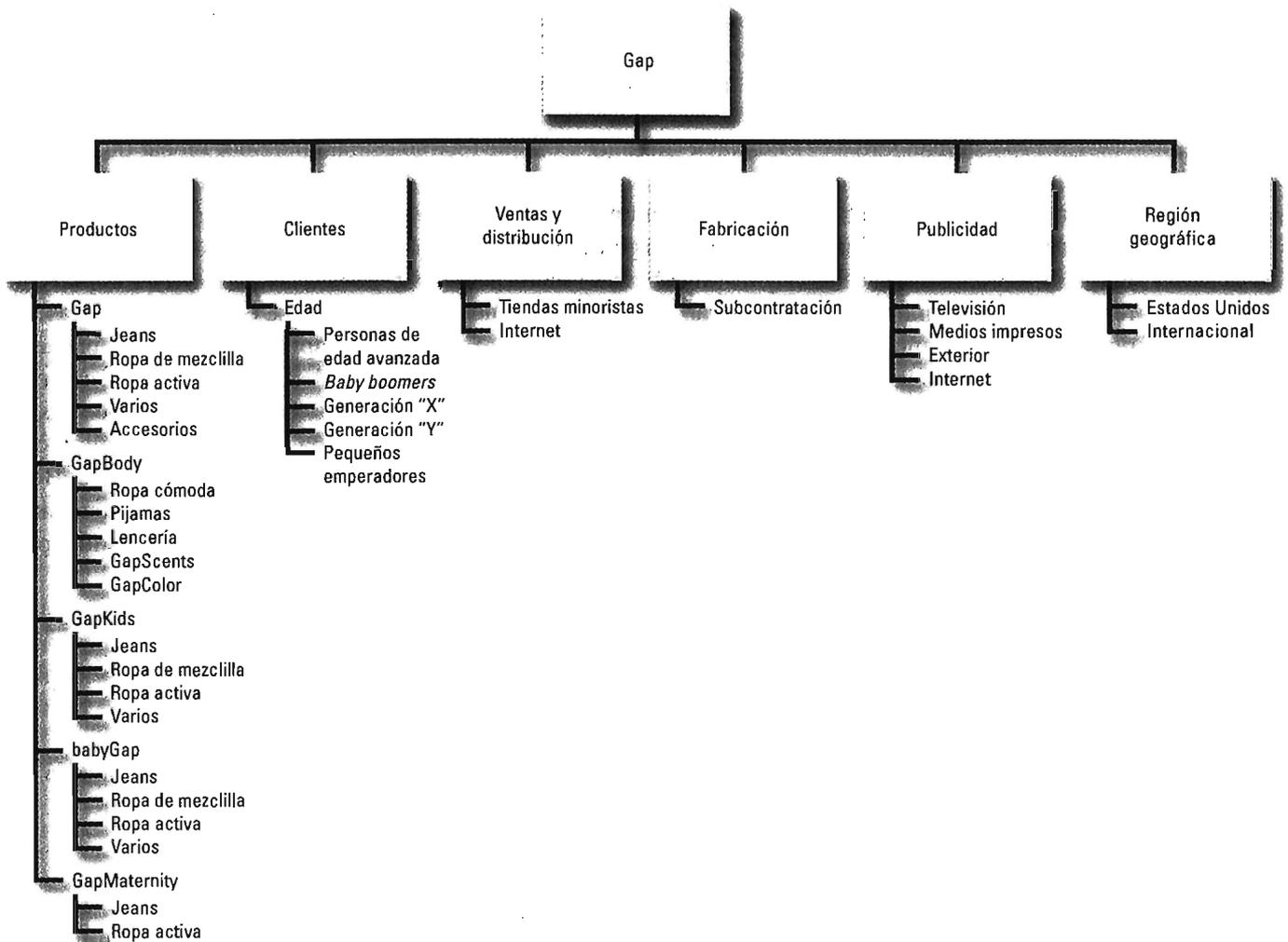
En general, la empresa tenía un fuerte nombre de marca. Los productos de la división eran de excelente calidad. Los estilos y colores eran atractivos para los clientes. Los productos se exhibían de manera atractiva en estanterías blancas. Las etiquetas de los productos eran claras y entendibles y proporcionaban suficiente información sobre ellos. Con frecuencia, Gap rebajaba los precios de diferentes

11-4 SECCIÓN D Industria Cuatro: tiendas de especialidades

Cuadro 3  
Divisiones de  
Gap Inc.



Cuadro 4 Estructura de la división Gap



productos. La empresa tenía algunos problemas con la administración del inventario, los productos de baja rotación ocupaban espacio en los estantes durante mucho tiempo y había casos de inventario insuficiente de artículos de alta rotación.

## The Gap

Gap, o Gap Adult, como algunas fuentes la llaman, ofrecía ropa activa, productos de mezclilla, accesorios, jeans y productos varios para dama y caballero, todo en diversas tallas, colores y lavados y telas:

- **Jeans y pantalones:** este rubro fue lo que volvió famosa a Gap. La empresa ofrecía una variedad de jeans y pantalones en diversos estilos, telas y colores. Los jeans para dama venían en varios estilos: corte para botas, largos y esbeltos, corte para bota bajo, de campana, corte para bota moderno, clásicos, amplios, bolsillos cuadrados, utilitarios, forrados, carpintero, carpintero y bolsas de parches. Estaban disponibles en deslavado oscuro, deslavado claro, *stretch* teñidos en café, *stretch* deslavados, *stretch* negros, *stretch* aclarados, con acabado de chorro de arena a presión, *stretch* con acabado de chorro de arena a presión, lavados con piedra pómez, caqui, caqui oscuro, cemento oscuro y negros. La selección para caballero incluía estilos para bota, holgados, flojos, de pierna ancha, carpintero, trabajador y rectos. Venían en clásico, deslavado, antiguos, teñidos en café, rústicos, teñidos en negro, lavados con piedra pómez, aclarados, negros, oscuros con acabado a chorro, negros con acabado a chorro, oscuros con acabado de chorro de arena a presión, desteñidos y negros.
- **Mezclilla:** los productos de mezclilla incluían camisas, blusas, chaquetas, faldas, vestidos, accesorios y zapatos.
- **Ropa activa:** este rubro estaba conformado por sudaderas, sudaderas con capucha, sudaderas de lana, pantalones deportivos, playeras y tops.
- **Varios:** los productos diversos incluían suéteres, prendas con cuello de tortuga, prendas con cuello en V, blusas, camisas, vestidos, chaquetas, abrigos, abrigos cruzados, gabardinas, chalecos, tops, playeras y polos.
- **Accesorios:** entre los accesorios se encontraban bolsas, carteras, mochilas, bolsos grandes, cinturones, sombreros, bufandas, guantes, mitones, calcetines, zapatos, sandalias de dedo y sandalias.

## GapBody

Con un enfoque en lo básico, GapBody ofrecía ropa cómoda, pijamas y ropa interior, GapScents y GapColor:

- **Ropa cómoda, pijamas y ropa interior:** ropa cómoda, pijamas, sostenes y pantaletas de dama y ropa interior para caballero. Uno de los productos más populares eran las playeras, playeras sin mangas y camisolas GapBody sin costuras ni bordes abultados. Eran fabricadas sobre un cilindro que permitía eliminar las costuras laterales.
- **GapScents:** lociones y perfumes para el cuerpo y aguas de colonia estaban disponibles en las fragancias “So Pink”, “Dream” y “Heaven”. Gap también introdujo “G”, una fragancia para hombres elaborada con una mezcla de algodón blanco, enebro y almizcle. Estaban disponibles el agua de colonia “G”, loción para después de afeitarse, champú para cabello y cuerpo, loción para el cuerpo, jabón y paquetes de regalo. También introdujo “Simple White”, una nueva fragancia para dama con notas altas florales de madre selva y jazmín y notas bajas cálidas y amaderadas. En esta línea de fragancias estaban disponibles agua de colonia, gel para baño, jabón humectante, perfumes para cuerpo, lociones para cuerpo, loción intensificada, loción suave y paquetes de regalo.
- **GapColor:** GapBody introdujo GapColor, una línea de cosméticos de excelente calidad. Se ofrecían en una gama de colores versátiles para labios, ojos, rostro y uñas, y algunos de los productos incluían brillo labial en diez tonos, color para labios en 25 tonos, lápiz labial en diez tonos, humectante de labios en cuatro tonos, delineadores de labios en cinco tonos, barniz de uñas en 12 tonos, sombras para ojos en 20 tonos, polvo facial en ocho tonos y cinco tipos de brochas.

## GapKids

Los productos GapKids incluían diversos estilos de ropa activa, chaquetas, suéteres, pantalones deportivos y jeans. Como siempre, la importancia otorgada a la calidad se mostraba en los detalles, desde mezclilla adornada para niñas y playeras de punto para niños hasta una gran variedad de lavados en jeans y un extenso surtido de colores sencillos y brillantes. Las prendas para niñas incluían jeans acampanados, con corte para bota y clásicos; también había jeans adornados (acampanados brillantes, brillantes con bolsillos de parche, estilo encanto y amor), así como polos, cardigans de algodón, pantalones deportivos, sudaderas con cierre al frente y capucha, conjuntos de sudadera y pants en terciopelo y tejido de punto, botas, zuecos y sandalias. Algunas prendas para niños incluían (jeans básicos con cinco bolsillos, carpinteros y cargo, todos con lavado con piedra pómez, envejecidos a chorro, oscuros con acabado de chorro de arena y antiguos deshilachados), tops básicos, polos, camisas Oxford, conjuntos de sudadera y pants, sudaderas con capucha, zapatos deportivos y sandalias. GapKids también ofrecía bolsas, mochilas para niños pequeños, mochilas grandes para estudiantes mayores y bolsas de mensajero.

## babyGap

babyGap ofrecía productos para niños pequeños, desde recién nacidos hasta cinco años de edad. Los productos incluían mamelucos, ropa para jugar, overalls, tops, cardigans, suéteres, calcetines y zapatos, en mezclilla y telas acogedoras.

## GapMaternity

GapMaternity no tenía tiendas independientes. Era una sección de las tiendas babyGap y vendía en línea. Los productos para las futuras mamás incluían jeans y ropa activa. Según Rachel DiCarlo, vicepresidente de relaciones públicas de modas de Gap, “son los mismos jeans que las mujeres usan cuando no están embarazadas”.<sup>3</sup> Las prendas favoritas de Gap se tradujeron en ropa de maternidad para que las mujeres pudieran conservar su estilo de vestir durante el embarazo. Había una amplia gama de estilos y lavados. Los jeans tenían una apariencia moderna en diferentes estilos, que incluían estilos *stretch* con bolsillos de parche, unos jeans inspirados en trabajadores con bolsillos frontales de parche, un estilo *stretch*, largo y esbelto, con acabado de chorro de arena, angosto a nivel de las piernas, con semipanel *stretch* en el abdomen y corte para botas. La tela elástica en todos los estilos de jeans mejoraba el ajuste, aumentaba la comodidad y proporcionaba facilidad de movimiento. GapMaternity también ofrecía ropa activa, que incluía gorros, pantalones deportivos y chaquetas *stretch*. Las tiendas vendían tallas XS (extra pequeña) a XL (extra grande). Los estilos se diseñaban para dar comodidad durante el embarazo con telas elásticas y diseños especiales, como cuatro cómodos paneles para el abdomen (el nuevo semipanel, sin panel, panel lateral y panel completo) para asegurar que los jeans ajustaran perfectamente en cada etapa.

## Cientes

Gap abastecía a mujeres y hombres de todas las edades. Las diversas marcas Gap se orientaban hacia diferentes grupos de edades. La empresa ponía mucha atención en la distribución de edades y las prioridades de clientes potenciales de sus mercados. Además, se centraba en mujeres y hombres a través de todos sus conceptos de tiendas. Las mujeres contribuían con 80% del gasto familiar y realizaban 83% de todas las compras.<sup>4</sup> La mayoría de ellas tenía trabajos de tiempo completo, lo cual era una ventaja para las tiendas de ropa como Gap porque ello no sólo significaba un mayor ingreso a disposición del cliente más importante, sino también la necesidad de comprar ropa nueva adecuada para el trabajo. Además, no sólo compraban ropa para ellas mismas, sino también para sus niños. Asimismo, ejercían

una gran influencia en las compras de sus esposos. Los hombres gastaban un porcentaje cada vez mayor de su dinero destinado a comprar ropa en prendas casuales debido a los cambios en el código de vestir de muchos trabajadores administrativos. Ésta fue una buena oportunidad para tiendas de especialidad, como Gap, que se especializaban en ropa casual.

La administración clasificaba a sus clientes en cinco grupos de generaciones: personas de edad avanzada, *baby boomers*, generación “X”, generación “Y” y pequeños emperadores.

## Personas de edad avanzada

Las personas de edad avanzada comprendían individuos de 65 años en adelante. Nacieron antes y durante la Segunda Guerra Mundial y representaban más de 12% de la población estadounidense en 2002. Se esperaba que en 2015 este grupo de edad integrara casi 15% de la población estadounidense. Gap y GapBody se centraban en las personas edad avanzada.

## Baby boomers

La generación de *baby boomers* incluía a individuos nacidos entre 1946 y 1964 y estaba constituida por cerca de 77 millones de estadounidenses. En 2002 los *baby boomers* estaban en su cuarta y quinta décadas de la vida. Gap y GapBody se centraban en estos clientes.

## Generación “X”

Este grupo comprendía aproximadamente 45 millones de personas nacidas entre 1965 y 1976. Estos individuos alcanzaron la edad adulta a mediados de la década de los ochenta y estaban en su segunda y tercera décadas de la vida en 2002. Los productos de Gap, GapBody y GapMaternity se orientaban hacia este grupo.

## Generación “Y”

Este grupo, que incluía personas nacidas entre 1977 y 1994, representaba alrededor de 25% de la población de 2002. Gap, GapBody y GapKids se orientaba hacia este segmento.

## Pequeños emperadores

Este grupo comprendía la población de niños nacidos después de 1994. Gap vendía a estos mercados a través de sus tiendas GapKids y babyGap.

La empresa comercializaba productos de alta calidad a niveles de precios competitivos. Los consumidores podían comprar en cualquier momento que fuera conveniente para ellos, ya sea visitando una tienda física o a través de su sitio web. También ofrecía a sus clientes una tarjeta de crédito de la tienda. Entre sus productos se contaban tallas de 0 a 14, una selección limitada de productos en tallas grandes, pero no tallas extra grandes. Otra de sus fortalezas importantes era su servicio al cliente. Las tiendas de la división tenían una brillante iluminación y productos exhibidos de manera atractiva en los estantes. Un número suficiente de cajas registradoras permitían un cobro rápido a los clientes. Los socios de ventas y otros empleados de las tiendas estaban capacitados para responder las preguntas de los clientes sobre telas, tallas y estilos, así como para ayudarlos a seleccionar la mercancía perfecta para ellos.

## Ventas y distribución

La división Gap tenía sus oficinas generales en Gap Inc., ubicada en el área de la Bahía de San Francisco. Las oficinas de desarrollo de productos de ésta estaban en la ciudad de Nueva York y sus oficinas e instalaciones de distribución que coordinaban las actividades de abastecimiento se ubicaban en todo el

mundo. Fabricantes independientes enviaban la mercancía a centros de distribución, que la clasificaban y redistribuían a las tiendas. Los centros de distribución, situados estratégicamente a través de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Holanda y Japón, eran la columna vertebral de las operaciones mundiales de Gap Inc. La empresa usaba sistemas de código de barras e intercambio electrónico de datos para administrar sus inventarios. Por otra parte, operaba todas sus tiendas, es decir, no otorgaba franquicias ni participaba en empresas conjuntas; tampoco vendía sus productos al por mayor ni funcionaba como proveedor de otras empresas.

## Tiendas minoristas

Las tiendas de Gap se ubicaban en sitios atractivos. La empresa instaló tiendas independientes y locales en centros comerciales, la mayoría de los cuales eran arrendados. El diseño de distribución de las tiendas era estratégico y los productos que con frecuencia se adquirían juntos se colocaban en lugares cercanos. Los productos se percibían de manera atractiva en estanterías blancas y los maniqués proporcionaban ideas e inspiración a los clientes. Los socios de ventas y otros empleados de las tiendas estaban capacitados para responder las preguntas de los clientes sobre telas, tallas y estilos, así como para ayudarlos a seleccionar la mercancía perfecta para ellos.

## Internet

Los productos de la empresa estaban disponibles a través de los sitios web de Gap, que incluían gap.com, gapbpd.com, gapkids.com y babygap.com. Comprar en esos sitios web era seguro, rápido y sencillo. Los clientes podrían devolver los productos comprados en línea a las tiendas minoristas de la empresa. Los productos ordenados se enviaban a los clientes directamente desde uno de los centros de distribución. Sin embargo, éstos no podían recoger sus pedidos en línea en las tiendas minoristas.

## Fabricación

---

Los productos de Gap Inc. se fabricaban en aproximadamente 3600 fábricas en más de 50 países. La empresa no manufacturaba ninguno de los artículos por sí misma; tampoco poseía ni operaba ninguna fábrica de ropa. En vez de eso, casi siempre era uno de los diversos clientes de un fabricante. Gap Inc. era diseñador y comercializador.

La firma desarrolló una serie de principios y estándares operativos para fabricantes de ropa que reflejaban sus valores, creencias y ética empresarial. Estos estándares estaban establecidos en su Código de conducta de proveedores, que se elaboró por primera vez a principios de la década de los noventa y se actualizó en 1996. El Código se centraba en actuar de conformidad con las leyes laborales locales, las condiciones de trabajo y el ambiente natural. También comunicaba a los proveedores las expectativas de Gap acerca de asuntos relacionados con los sueldos, el trabajo infantil, la salud y la seguridad, el respeto al derecho de los trabajadores a sindicalizarse y muchos otros aspectos. Se elaboró con el fin de ayudar a los proveedores a entender y aplicar estos estándares en sus operaciones diarias y adoptarlos como una "política empresarial". Pocas empresas, si es que existía alguna, en Estados Unidos o cualquier otra parte se apegaban por completo a estos estándares todo el tiempo.

El departamento de Cumplimiento global de Gap Inc. tenía más de 90 empleados de tiempo completo dedicados exclusivamente a trabajar con proveedores potenciales y existentes para ayudarlos a entender el Código y apegarse a él. Antes de que Gap aprobara o solicitara un pedido a un proveedor, intervenía el equipo de Cumplimiento global. En primer lugar, antes de solicitar cualquier pedido, el fabricante y sus fábricas eran sometidos a un proceso de aprobación integral para tener la seguridad de que operarían bajo el Código de conducta de proveedores. En segundo lugar, si una fábrica de ropa era finalmente aprobada, el equipo de Cumplimiento global vigilaba el apego a los estándares de manera continua. Además, otros empleados de Gap visitaban las fábricas, desde empleados hasta expertos en producción y control de calidad, los cuales determinaban si un proveedor tenía capacidad para producir un tipo específico de prenda.

## Publicidad y promoción

Gap Inc. anunciaba sus productos de diversas maneras. Cada una de las tres marcas principales, incluyendo a Gap, tenía su propio equipo de marketing, cuyas oficinas centrales se ubicaban en el área de la Bahía de San Francisco. Los equipos de marketing internos creaban desde etiquetas y carteles para las tiendas hasta anuncios espectaculares y comerciales de televisión. Una campaña reciente fue titulada “Para cada generación”. Esta campaña global incluía iniciativas de televisión, medios impresos, exteriores y en línea.

### Televisión

Los anuncios de televisión de Gap se transmitían en Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Japón. En el primer país se presentaban durante programas de media tarde, entre ellos *Friends*, *Will & Grace*, *West Wing*, *Law & Order*, *Ed*, *Scrubs* y *ER* de NBC; *Alias*, *The Practice* y *My Wife & Kids* de ABC; *CSI* y *Survivor* de CBS y *Malcolm in the Middle* y *Boston Public* de Fox. En esos anuncios de televisión, Gap recurría a celebridades como Lauren Hutton y Bridget Hall para que actuaran como representantes de la marca.<sup>5</sup>

### Medios impresos

Se publicaron anuncios impresos en más de 40 revistas internacionales, como *Vogue*, *Harper's Bazaar*, *Marie Claire*, *InStyle*, *Details*, *Vanity Fair*, *W*, *ESPN*, *GQ*, *Spin*, *Sports Illustrated*, *Rolling Stones* e *Interview*. También se insertaron anuncios en los principales periódicos.

### Exteriores

Gap usaba anuncios espectaculares, murales y carteles de tránsito en mercados de alta visibilidad en Estados Unidos, Canadá, Europa y Japón.

### Internet

Los anuncios emergentes (pop-ups) y banners de Gap aparecían en páginas web muy populares, como *www.aol.com* y *www.yahoo.com*. Esos anuncios servían no sólo para promover el nombre de marca Gap, sino también para anunciar nuevas líneas de productos y ventas. Aunque la empresa aprovechaba muchos canales de promoción, algunos clientes se quejaban de que el mensaje de los anuncios era poco claro y, en ocasiones, confuso. Estas quejas pusieron al descubierto otro problema de la empresa: Gap tardaba mucho en reaccionar a la retroalimentación y a la reacción negativa de los clientes.

Gap trabajó con empeño para ganar una buena reputación y establecer un nombre de marca sólido. Para mejorar y superar las expectativas de cada cliente, los diseñadores de sus tiendas cambiaban constantemente todo lo que se relacionaba con los clientes: desde los letreros instalados en ellas y las exhibiciones de mercancías hasta los vestidores y sistemas de inventario. Su meta era crear un ambiente de compras relajado que intensificara la expresión de la audaz marca Gap y mejorara la capacidad de los socios de ventas de proporcionar un servicio excelente. Estos cambios de diseño tenían el propósito de apoyar el crecimiento y la visión futura de la empresa y hacer que las experiencias de los clientes fueran las mejores en cualquier tienda minorista. Gap deseaba que sus clientes supieran que cuando visitaban una de sus tiendas no sólo entraban a un local comercial, sino a una marca.

Productos de alta calidad, buen servicio al cliente y un ambiente de compras distintivo garantizaban a la empresa una buena reputación, pero, en ocasiones, esto no era suficiente. En 1997, Gap Inc. estableció una dependencia benéfica, la Fundación Gap. Con el propósito de obtener reconocimiento, la firma, a través de la fundación, participó en varias asociaciones. Financió dos organizaciones nacionales que compartían el compromiso de ayudar a los jóvenes marginados, Clubes de Niños y Niñas de América y el Instituto de Liderazgo Lorraine Monroe, que tenían la misión de ayudar a los estudiantes a desarrollar su autoestima, permanecer en la escuela y prosperar académicamente de tal manera que pudieran tener vidas más gratificantes y satisfactorias. Para ayudar a los adolescentes a tomar decisio-

nes educativas sólidas, explorar oportunidades de carrera y prepararse para ingresar a la fuerza laboral, Gap financió un programa de tutoría y exploración de carrera para más de 2600 Clubes de Niños y Niñas a nivel nacional. Además, sus empleados realizaban talleres, conducían eventos Día de Carreras en los Clubes de Niños y Niñas locales y proporcionaban a jóvenes oportunidades de aprendizaje por observación del trabajo en las oficinas centrales y tiendas. La doctora Lorraine Monroe reconoció los retos de la educación en áreas urbanas marginadas. Al aceptar estos desafíos (agregar una mezcla de maestros excelentes, un ambiente creativo, pero disciplinado y la expectativa de perfección), Monroe ayudó a transformar el futuro de la educación pública urbana. Éste es el principio del Instituto de Liderazgo Lorraine Monroe, que se dedica a desarrollar líderes para escuelas públicas, comprometidos con la educación de los jóvenes marginados. A través del financiamiento de la Fundación Gap, el Instituto creó Escuelas de Demostración para capacitar maestros y administradores en los extraordinarios principios de liderazgo de la doctora Monroe. Además de las importantes asociaciones con los Clubes de Niños y Niñas de América y el Instituto de Liderazgo Lorraine Monroe, Gap Inc. apoyaba organizaciones sin fines de lucro que atendían niños en comunidades locales de todo el mundo. Aunque se centraban principalmente en la educación y el desarrollo de jóvenes, Gap, Banana Republic y Old Navy apoyaban a muchas otras organizaciones en diversas áreas, como servicios humanos y de salud, educación cívica y artes y medio ambiente.<sup>6</sup>

## Región geográfica

Las tiendas Gap se ubicaban en cinco países fuera de Estados Unidos (Reino Unido, Canadá, Francia, Japón y Alemania) como muestra el **cuadro 5**. La empresa había tenido éxito expandiéndose en mercados internacionales. No estaba presente en ningún mercado emergente, como Europa central y oriental o países asiáticos o sudamericanos.

Como era la única propietaria de todas sus subsidiarias y operaba sus tiendas por sí misma, podía evitar cualquier problema relacionado con la pérdida de control. Como no participaba en empresas conjuntas ni franquicias, su expansión era más lenta de lo que podía haber sido.

**Cuadro 5**  
**Tiendas de las divisiones en operación hasta el 3 de agosto de 2002: Gap, Inc.<sup>1</sup>**

<b>Tiendas nacionales</b>	
Gap Adult	1,024
GapKids	819
babyGap	193
GapBody	154
Gap Outlet	133
<b>Total de tiendas nacionales de Gap</b>	<b><u>2,323</u></b>
<b>Tiendas internacionales</b>	
Canadá	192
Reino Unido	235
Francia	54
Japón	155
Alemania	20
<b>Total de tiendas internacionales de Gap</b>	<b><u>656</u></b>
<b>Total de tiendas a nivel mundial</b>	<b><u>2,979</u></b>

Nota:

1. Durante los dos últimos años, Gap Inc. reportó una cuenta de tiendas basada en el número de conceptos de la marca Gap. Esto significa que cualquier Gap, GapKids, babyGap o GapBody que reuniera cierto límite de superficie se contaba como una tienda independiente, aunque se encontrara en una misma área física.

**Cuadro 6 Ubicación por estados, hasta el 3 de agosto de 2002: Gap, Inc.**

Estado	Número de conceptos	Estado	Número de conceptos	Estado	Número de conceptos
Alaska	29	Louisiana	35	Ohio	89
Arkansas	20	Massachusetts	105	Oklahoma	27
Arizona	35	Maryland	39	Oregon	27
California	235	Maine	12	Pennsylvania	132
Colorado	36	Michigan	51	Puerto Rico	12
Connecticut	50	Minnesota	39	Rhode Island	18
Distrito de Columbia	5	Missouri	37	Carolina del Sur	25
Delaware	8	Mississippi	14	Dakota del Sur	5
Florida	145	Montana	6	Tennessee	38
Georgia	61	Carolina del Norte	51	Texas	179
Hawai	16	Dakota del Norte	4	Utah	31
Iowa	31	Nebraska	11	Virginia	47
Idaho	8	New Hampshire	17	Vermont	6
Illinois	97	Nueva Jersey	86	Washington	40
Indiana	34	Nuevo México	14	Wisconsin	31
Kansas	23	Nevada	19	Virginia del Oeste	10
Kentucky	20	Nueva York	212	Wyoming	1
<b>Total de tiendas</b>	<b><u>2,323</u></b>				

Fuente: Gap Inc., sitio web de la empresa, [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com) (2002).

Gap operaba 2323 conceptos de tiendas en Estados Unidos, 235 en el Reino Unido, 192 en Canadá, 155 en Japón, 54 Francia y 20 en Alemania, como muestra el **cuadro 5**. El número real de tiendas era menor porque en algunos casos había muchos conceptos en una sola tienda.

Aunque Gap estaba presente en todos los estados de la Unión Americana, se concentraba principalmente en áreas muy pobladas, como California, Florida, Nueva York y Texas, como muestra el **cuadro 6**.

## Posición financiera

El **cuadro 7** presenta el estado consolidado de operaciones de Gap Inc. y el **cuadro 8** su estado financiero consolidado. Para conocer los estados financieros completos, vea el *Informe anual* de 2001 de Gap en [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com).

Debido a la mala apreciación de las tendencias de la moda en 2000 y 2001, los ingresos de Gap aumentaron más lentamente que el costo de los productos vendidos, como muestra el **cuadro 7**. Entre enero de 2001 y enero de 2002, los ingresos aumentaron menos de 2%. Al mismo tiempo, los costos de los productos vendidos aumentaron más de 10%. Por consiguiente, el margen de utilidad bruta cayó de más del 41% al 35.8%, como muestra el **cuadro 7**.

Las ventas de tiendas comparables por división en el segundo trimestre de 2002 fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 13% frente a 8% en 2001 y su Unidad Internacional reportó 12% frente a 6% en 2001.

Las ventas totales por división en el segundo trimestre de 2002 fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 1100 millones de dólares frente a 1200 millones en 2001 y su Unidad Internacional reportó 374 millones frente a 388 millones en 2001.

Las ventas de tiendas comparables por división, hasta 2002, fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 17% frente a 6% en 2001 y su Unidad Internacional reportó 15% frente a 7% en 2001.

## Cuadro 7

Estado consolidado de operaciones: Gap, Inc. (montos en miles de dólares, excepto los datos por acción)	Fin de año	2 de febrero de 2002	3 de febrero de 2001	29 de enero de 2000
Ventas netas		\$13,847,873	\$13,673,460	\$11,635,398
Costo y gastos				
Costo de los productos vendidos y gastos de ocupación		9,704,389	8,599,442	6,775,262
Gastos operativos		3,805,968	3,629,257	3,043,432
Intereses a cargo		109,190	74,891	44,966
Intereses a favor		(13,315)	(12,015)	(13,211)
Ganancias antes de impuestos		241,641	1,381,885	1,784,949
Impuestos sobre la renta		249,405	504,388	657,884
<b>Ganancias netas (pérdida)</b>		<b>(\$7,764)</b>	<b>877,497</b>	<b>1,127,065</b>
Número promedio ponderado de acciones: básicas		860,255,419	879,810,658	853,804,176
Número promedio ponderado de acciones: diluidas		860,255,419	879,137,194	895,029,176
Ganancias (pérdida) por acción: básica		(\$0.01)	\$1.03	\$1.32
Ganancias (pérdida) por acción: diluida <sup>1</sup>		(\$0.01)	1.00	1.26

## Nota:

1. Las pérdidas diluidas por acción de las 52 semanas que finalizaron el 2 de febrero de 2002 se calcularon con base en el número promedio ponderado de acciones en circulación básicas y excluyen a 13,395,045 acciones dilutivas, ya que sus efectos son antidilutivos cuando se aplican a las pérdidas.

Fuente: Gap Inc., "2001 Annual Report", p. 27.

Las ventas totales por división, hasta 2002, fueron las siguientes: la Unidad Nacional de Gap reportó 2100 millones de dólares frente a 2400 millones en 2001 y su Unidad Internacional reportó 692 millones de dólares frente a 765 millones en 2001, como muestra el **cuadro 9**.

Las ganancias integrales incluían las ganancias netas y otras ganancias integrales (pérdidas). Estas últimas (pérdidas) incluían los ajustes de traducción de divisas y las fluctuaciones del valor justo de mercado de ciertos instrumentos financieros derivativos. El **cuadro 10** presenta las ganancias integrales de las semanas 13 y 26 que finalizaron el 3 de agosto de 2002 y el 4 de agosto de 2001, respectivamente.

Aunque Gap Inc. todavía podía recaudar capital, la situación cada vez peor hacía que ello fuera cada vez más costoso. El 14 de febrero de 2002, Moody's redujo las calificaciones de crédito senior no asegurado a largo y corto plazos de Baa a Ba y de Prime-3 a No Prime, respectivamente, con una perspectiva negativa de las calificaciones a largo plazo. Standard & Poor's redujo las calificaciones de crédito de largo y corto plazos de BBB+ a BB+ y de A-2 a B, respectivamente, con una perspectiva estable de las calificaciones a largo plazo. El 27 de febrero de 2002, Moody's redujo las calificaciones de crédito senior no asegurado a largo plazo de Ba2 a Ba3 y declaró que su perspectiva de las calificaciones a largo plazo era estable. Standard & Poor's y Moody's cambiaron la perspectiva de las calificaciones crediticias de Gap de estable a negativa el 9 de mayo de 2002 y el 24 de mayo de ese mismo año, respectivamente.

Como consecuencia de estos descensos de las calificaciones de crédito a largo plazo, que entraron en vigor el 15 de junio de 2002, las tasas de interés a pagar por Gap, Inc. sobre 700 millones de dólares de obligaciones en circulación aumentó 175 puntos base a 9.90% anual sobre 200 millones de dólares de obligaciones en circulación que vencían en 2005 y a 10.55% anual sobre 500 millones de dólares de obligaciones en circulación que vencían en 2008. Las tasas de interés a pagar sobre estas obligaciones disminuirían sólo por mejoramientos de la calificación de crédito de largo plazo establecidas por estas agencias calificadoras. Cualquier descenso adicional de esas calificaciones por estas agencias calificadoras ocasionaría mayores incrementos de las tasas de interés a pagar sobre las obligaciones.

Cuadro 8

**Estado financiero consolidado: Gap, Inc. (montos en miles de dólares, excepto los datos por acción)**

Fin de año	3 de febrero de 2002	3 de febrero de 2001
<b>Activos</b>		
<b>Activos circulantes</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$1,035,749	\$ 408,794
Inventario de mercancías	1,677,116	1,904,153
Otros activos circulantes	331,685	335,103.0
<b>Total de activos circulantes</b>	<u>3,044,550</u>	<u>2,648,050</u>
<b>Propiedad y equipo</b>		
Mejoras de propiedades arrendadas	2,127,966	1,899,820
Mobiliario y equipo	3,327,819	2,826,863
Terrenos y edificios	917,055	558,832
Construcción en progreso	246,691	615,722
	<u>6,619,290</u>	<u>5,901,237</u>
Depreciación y amortización acumuladas	<u>(2,458,241)</u>	<u>(1,893,552)</u>
Propiedad y equipo, netos	4,161,290	4,007,685
Derechos de arrendamiento y otros activos	385,486	357,173
<b>Total de activos</b>	<u>\$7,591,326</u>	<u>\$7,012,908</u>
<b>Pasivos y propiedad de los accionistas</b>		
<b>Pasivos circulantes</b>		
Obligaciones por pagar	\$ 41,889	\$ 779,904
Vencimientos corrientes de deuda a largo plazo	—	250,000
Cuentas por pagar	1,105,117	1,067,207
Gastos acumulados y otros pasivos circulantes	564,115	505,279
<b>Total de pasivos circulantes</b>	<u>2,056,233</u>	<u>2,799,144</u>
<b>Pasivos a largo plazo</b>		
Deuda a largo plazo	1,961,397	780,246
Créditos de arrendamiento diferidos y otros pasivos	564,115	505,279
<b>Total de pasivos a largo plazo</b>	<u>2,525,512</u>	<u>1,285,525</u>
<b>Pasivos totales y patrimonio de los accionistas</b>	4,581,745	4,084,669
Acciones comunes, valor a la par de 0.05 dólares		
Autorizadas: 2,300,000,000 acciones; emitidas 948,597,949 y 939,222,871 acciones; circulantes 865,726,890 y 853,996,984 acciones		
	47,430	46,961
Capital pagado adicional	461,408	294,967
Ganancias retenidas	4,890,375	4,974,773
Otras pérdidas integrales acumuladas	(61,824)	(20,173)
Compensación diferida	(7,245)	(12,162)
Acciones de la tesorería, al costo	<u>(2,320,563)</u>	<u>(2,356,127)</u>
Patrimonio total de los accionistas	<u>3,009,581</u>	<u>2,928,239</u>
<b>Pasivos totales y patrimonio de los accionistas</b>	<u>\$7,591,326</u>	<u>\$7,012,908</u>

Fuente: Gap Inc., "2001 Annual Report", p. 18.

Cuadro 9

**Segundo trimestre de las ventas de tiendas de las unidades nacional e internacional: Gap, Inc.**

	Unidad nacional		Unidad internacional	
	2002	2001	2002	2001
Ventas de tiendas comparables del segundo trimestre	(13%)	(8%)	(12%)	(6%)
Total de ventas del segundo trimestre	1100 millones de dólares	1200 millones de dólares	347 millones de dólares	388 millones de dólares
Ventas de tiendas comparables hasta la fecha	(17%)	(6%)	(15%)	(7%)
Total de ventas hasta la fecha	2100 millones de dólares	2400 millones de dólares	692 millones de dólares	765 millones de dólares

Fuente: Gap Inc., "2002 Form 10-Q", p. 13.

Cuadro 10

**Ganancias  
integrales: Gap,  
Inc. (montos en  
miles de dólares)**

	13 semanas que finalizaron		26 semanas que finalizaron	
	3 de agosto de 2002	4 de agosto de 2001	3 de agosto 2002	4 de agosto 2001
Ganancias netas	56,780	89,751	93,458	205,231
Otras ganancias integrales (pérdidas)	18,664	(7,488)	25,433	(19,647)
Ganancias integrales	<u>75,444</u>	<u>82,263</u>	<u>118,891</u>	<u>185,584</u>

Fuente: Gap Inc., Forma 10-Q (2002).

Como resultado de los descensos de las calificaciones a corto plazo, Gap Inc. ya no tenía un acceso significativo al mercado del papel comercial. Además, se esperaba que los descensos tanto recientes como futuros de las calificaciones de su deuda ocasionaran la disminución del acceso a los mercados de capital y costos de intereses más altos de futuros financiamientos. El aumento de los intereses a cargo en el segundo trimestre y primer semestre del año fiscal 2002 en comparación con los mismos periodos del año fiscal 2001 se debía principalmente a un incremento de los endeudamientos a largo plazo y tasas de interés más altas sobre la nueva emisión de deuda. La deuda a largo plazo hasta el 3 de agosto de 2002 era de 2,873,132,000, esto es, 46% por arriba de la deuda contraída hasta el 4 de agosto de 2001 que era de 1,961,397,000 dólares.<sup>7</sup>

## Administración y estrategia corporativas

La administración de Gap Inc. ha demostrado que es muy proactiva, sobre todo cuando se trata de buscar oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, en 1983, la empresa parecía haberse estancado, por lo que Drexler fue contratado como presidente. Desde entonces, Gap Inc. ha crecido tremendamente, la imagen de la tienda ha cambiado y se han iniciado nuevos conceptos de tiendas, como GapKids, baby-Gap y Old Navy. La empresa también se expandió con la adquisición de Banana Republic en 1983.

Gap Inc. abrió 663 nuevas tiendas entre octubre de 1999 y octubre de 2000, pero disminuyó las aperturas entre 2001 y 2002, ya que debió soportar la plaga de problemas de mercaderías, marketing y logística que causaron estragos desde la primavera de 2000. Acostumbrada durante mucho tiempo al crecimiento espectacular y la publicidad llamativa por televisión, Gap Inc. actualizó sus estrategias en 2001, debido a que la competencia en la industria del vestido siguió en aumento y la ausencia de ofertas de nuevas mercancías y nuevas tendencias generó aún más presión.

Gap Inc. siguió una estrategia combinada que contenía elementos tanto de liderazgo en costos como de diferenciación, según la definición de Michael Porter. Se basó en la fuerte diferenciación de marcas y realizó una inversión considerable en imagen de marca, así como en servicio al cliente. Al mismo tiempo, la estrategia también incluyó varias características relacionadas con el enfoque de liderazgo en costos, como economías de escala y alcance, diseño de productos sencillos y distribución de bajo costo. A causa de todos los problemas, que involucraban principalmente a la división Gap, se llevaron a cabo cambios en la administración. El 8 de agosto de 2002, la administración anunció que Gary Muto, presidente de Banana Republic, había sido nombrado presidente de Gap Estados Unidos. El 26 de septiembre de 2002 se comunicó que Paul Pressler había sido designado presidente y director general de Gap Inc., y que su nombramiento entraría en vigor inmediatamente.<sup>8</sup>

## Una mirada al futuro

Aunque Gap tenía un fuerte y bien establecido reconocimiento de marca en el mercado de tiendas de ropa de especialidad, los errores que se cometieron en la empresa y la creciente competencia, así como

los grupos de consumidores y gustos cambiantes presionaron a esta división a reevaluar sus estrategias para mantener su competitividad. El nuevo director general de Gap Inc., Pressler, y el nuevo presidente de Gap Estados Unidos, Muto, evaluaron dos alternativas para colocar a la empresa por delante de la competencia. Ambas opciones se centraban en los clientes y la mezcla de productos ofrecidos. Ambas sostenían que se necesitaban cambios. Sin embargo, cada una tenía una visión diferente de lo que se requería hacer con exactitud.

La **primera alternativa** era ampliar la base de clientes. Proponía que Gap se orientara hacia los mercados de tallas grandes (tallas 16 a 26) y extra grandes (tallas 28 a 34). En cierto sentido, Gap ofrecería la misma mezcla de productos, como ropa, accesorios y productos de cuidado corporal a una base de clientes más amplia. El beneficio de esta alternativa era que la empresa entraría a mercados importantes no saturados con importantes oportunidades de crecimiento.

La alternativa era viable debido al reconocimiento de marca que Gap tenía en el mercado, el cual se podría ampliar hacia nuevos grupos de clientes. También era viable debido a la excelente calidad, ampliamente reconocida, de los productos Gap. Esta alternativa podía ganar frente a la competencia porque Gap mantenía buenas relaciones con sus proveedores y podría fabricar las prendas en las nuevas tallas, las cuales no diferirían mucho de las prendas existentes en lo que se refiere a calidad y tela de los productos. Gap supervisaba a sus proveedores de cerca y exigía estándares altos para elegir a los nuevos. Ésta también podría ser una estrategia ganadora para Gap, ya que la competencia presente en ese mercado, incluyendo a H&M, algunas tiendas de descuento, como Wal-Mart y Target, y tiendas departamentales, como Macy's, ofrecían sólo una selección limitada de esos productos, con frecuencia de estilo y calidad deficientes, en tanto que Gap era conocida por sus estilos clásicos y cómodos y telas durables de excelente calidad. La firma también era mejor que la competencia porque, entre las tiendas que ofrecían tallas grandes, era la única con un nombre de marca sólido y ampliamente reconocido, mientras que las otras apenas comenzaban a construir un nombre de marca, como H&M, o no vendían productos de marcas privadas, como las tiendas departamentales o de descuento. La desventaja de esta alternativa era que sería difícil crear ropa en tallas grandes, ya que no se podría seguir el mismo procedimiento para aumentar las tallas; se requería diseñar nuevos patrones debido a que el cuello, por ejemplo, no aumenta después de cierto peso, pero la espalda, los muslos y el abdomen sí. Una forma de superar esta desventaja era aprovechar las buenas relaciones con los proveedores y dedicar una atención adicional a los nuevos diseños mediante la contratación de diseñadores con experiencia en esta área. Con buenos diseños elaborados por los empleados de Gap y la estrecha supervisión del departamento de Cumplimiento global, se lograría la calidad.

La **segunda alternativa** era mantener la misma base de clientes, pero ampliar la línea de productos ofrecida. Además de jeans, ropa casual, ropa activa, ropa cómoda, pijamas, ropa interior, accesorios y productos de cuidado corporal, Gap también podría ofrecer diversos artículos para el hogar, como marcos, tapetes, almohadas, sábanas, fundas, edredones y toallas. El beneficio de esta alternativa era que la empresa expandiría la marca que era ampliamente reconocida e identificada con la calidad.

Esta alternativa era viable porque Gap podría usar la experiencia de su división hermana Banana Republic para planear y ejecutar mejor esta estrategia. También era viable porque, a través de Banana Republic, tendría acceso a proveedores ya probados y confiables que se seleccionaban con base en estándares altos y que eran supervisados por el departamento de Cumplimiento global.

Gap podría ganarle a la competencia porque la empresa ofrecería una gama más amplia de productos que la mayoría de sus competidores. Los únicos competidores que ofrecían una gama de productos mucho más amplia eran tiendas de descuento y departamentales. Los productos que ofrecían tiendas de descuento, como Target y Wal-Mart, carecían a menudo de la calidad que Gap podía proporcionar. Gap también era mejor que la mayoría de las tiendas departamentales, como JCPenney o Macy's, porque, por medio de la recolección exhaustiva de datos, establecía una relación personal con sus clientes y les proporcionaba de manera confiable servicios e información de productos. Debido a sus esfuerzos por conocer a sus clientes, Gap fomentaba la lealtad de éstos, lo que la ayudaría a convencerlos de que las nuevas líneas de productos que ofrecía eran tan buenas como las que ya usaban y en las que confiaban. También usaría una imagen y un nombre de marca reconocidos para comercializar los productos, en tanto que sus competidores, como H&M, apenas comenzaban a construir sus nombres de marca. La desventaja de esta alternativa era que crear una nueva línea de productos podía expandir la marca demasiado y disminuir la calidad de la imagen de marca que Gap se había esforzado mucho en crear. Además, usaría el espacio valioso de las tiendas que se destinaba a la ropa. O se requeriría ampliar el

tamaño de las tiendas, lo que no siempre era posible. La solución a esta desventaja era seguir usando materiales y diseños de excelente calidad, aplicar los mismos estándares altos al elegir a los proveedores, como se hacía con otros productos de Gap, y después asegurar la supervisión estrecha del departamento de Cumplimiento global.

Ambas alternativas parecían tener sentido. Las dos tenían ventajas y desventajas. Ambas presentaban una visión sobre la manera de lograr el mismo resultado de mantener e incrementar la participación de mercado y mantenerse por delante de sus competidores. Muto y Pressler decidieron estudiar ambas alternativas con más detalle, sobre todo en la situación financiera presente, así como otras opciones en otras áreas estratégicas, para decidir cuál sería la más apropiada. La única cosa segura en ese momento era que si Gap deseaba mantener su competitividad, necesitaba tomar medidas inmediatas.

## Notas bibliográficas

1. E. Kaiser, "Interview—New Gap CEO Starting at the Bottom", en *MarketWatch*, <http://cbs.marketwatch.com> (2002).
2. Standard & Poor's, "Retailing: General", en [www.netadvantage.standardpoor.com](http://www.netadvantage.standardpoor.com) (2002).
3. Gap Inc., sitio Web de la empresa, [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com) (2002).
4. S. Reyes, "Tapping Girl Power", en *Brandweek*, vol. 43, núm. 16 (22 de abril de 2002), pp. 26-30.
5. S. Brown, "Gap Customers Get Reassurance; Ads Emphasize Store's Classic Style", en *Denver Post* (22 de agosto de 2002), p. F1.
6. Gap Inc., sitio web de la empresa, [www.gapinc.com](http://www.gapinc.com) (2002).
7. Gap Inc., *Form 10-Q* (2002).
8. S. Day, "The Gap Chooses Next Chief", en *The New York Times* (27 de septiembre de 2002).

## Referencias

- S. Barta, M. Jason, J. Frye y M. Woods, "Trends in Retail Trade", en Oklahoma State University, [www.agweb.okstate.edu/pearl/agecon/resource/wf-565.pdf](http://www.agweb.okstate.edu/pearl/agecon/resource/wf-565.pdf) (noviembre de 1999).
- Junta de Gobernadores del Sistema de la Reserva Federal, "Monetary Policy Report to the Congress", en [www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/July/FullReport.pdf](http://www.federalreserve.gov/boarddocs/hh/2002/July/FullReport.pdf) (16 de julio de 2002).
- C. DeNavas-Walt y R. Cleveland, "Money Income in the United States", en *Current Population Reports, U.S. Census Bureau* (septiembre de 2002).
- L. Downes, "Perpetual Strategy: Building an Information Supply Chain", en *Presentation, Foresight on the Future: An Executive Form, New York: Business Objects and IBM DB2* (3 de octubre de 2001).
- S. Ellison, "Obese America: Retailer Bets Super-Size Women Will Buy Clothes That Fit—Catherine's Expand Plus Line for Those Who Need A 28 or 34; Studying How Body Gets Larger", en *Wall Street Journal* (21 de junio de 2002), p. B1.
- Gap Inc., *Annual Report* (2000).
- Gap Inc., *Annual Report* (2001).
- S. Hansell, "A Retailing Mix: On Internet, in Paint and in Store", en *The New York Times* (14 de diciembre de 2002), p. C1.
- D. Hazel, "Is Branding Working? Developers Hope the Name Game Will Pay Off", en *Shopping Centers Today*, [www.icsc.org/srch/sct/current/sct9909/02.html](http://www.icsc.org/srch/sct/current/sct9909/02.html) (1 de septiembre de 1999).
- Hoover's Online, "Company Profiles", en [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com) (2002).
- T. Howard, "Gap Counts on Known, New Stars: Chain Puts Fresh Face on Classic Clothing", en *USA Today* (8 de agosto de 2002), p. B2.
- T. Howard, "Gap Goes Back to Basics: Turnaround Plan Is About a Lot More Than Fashion", en *USA Today* (8 de agosto de 2002), p. B1.
- L. Huff, "Apparel Specialty Stores: A Year to Forget", en *Chain Store Age*, vol. 78, núm. 8 (agosto de 2002), pp. A14-A15.
- S. Konicki, "Sophisticated Supply", en *InformationWeek* (10 de diciembre de 2001).
- L. Lee, "Buried Alive in Khakis", en *BusinessWeek*, vol. 3747, núm. 40 (9 de julio de 2002), p. 40.
- D. Lipke, "Mystery Shoppers", en *American Demographics* (diciembre de 2002), pp. 41-43.
- S. Murray, "The Second Coming", en *American Demographics* (abril de 2001), pp. 28-30.
- J. Rendon, "The Supply Chain's RFID Gambit", en *Mbusiness* (marzo de 2002).
- Standard & Poor's, "Retailing: Specialty", en [www.netadvantage.standardpoor.com](http://www.netadvantage.standardpoor.com) (2002).
- A. Stein, "The Money in the Middle: Step Right Up to the Roaring 2000s", en *American Demographics* (abril de 2000).
- J. Strasburg, "Gap Gets Ready to Try On a New Leadership Style", en *San Francisco Chronicle* (11 de agosto de 2002), p. G1.
- B. Tadeschi, "As Women Start to Use Internet More for Shopping, the Prospects Sharply Improve for On-line Retailers", en *The New York Times* (12 de julio de 1999), p. 4.
- V. Valkin, "Gap Taps Ex-Disney Executive As CEO", en *Financial Times* (26 de septiembre de 2002).
- J. Waters, "Gap Finds a New Leader from Disney", en *MarketWatch*, <http://cbs.marketwatch.com> (2002).