**Maestría en Finanzas.**

**FI-75301 Macrodatos y Fintech.**

**Guía para la resolución grupal de casos de estudio.**

**Integrantes del equipo:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Grupo #1** | |
| Nombre | **No. Cuenta** |
| Elkin Yobani Pineda Casaca | 22113032 |
| Jairo Rubén Mejía Castro | 22113080 |
| Johanna Melissa Martínez Chinchilla | 22113038 |
| Miguel Ángel Vargas Interiano | 22113076 |

**Instrucciones:** A partir de las valoraciones individuales de cada miembro del equipo sobre la lectura que hicieron del caso de estudio, busquen responder de manera conjunta las siguientes preguntas generales integrando las participaciones de cada integrante sobre la misma interrogante.

1. **¿Quiénes son los actores involucrados en el caso y cuál es su perfil o cargo que desempeñan?**

R// En 1969 Donald Fisher y Doris Fisher fundan la empresa en California una pequeña tienda en San Francisco, se concentró en vender pantalones vaqueros de marca Levi´s, para finales de los setenta se encontraban con seis tiendas abiertas de GAP.

Los primeros años la empresa dependió de una clientela básicamente adolescente. Fisher contrató a Mickey Drexler como nuevo presidente, el cual modificó las líneas de ropa abigarradas, concentrándose en ropa de algodón de colores brillantes y sólidos.

Gap adquirió Banana Republic, una cadena de tiendas con temas de la selva, estilo safari. La empresa consiguió grandes éxitos hasta que se desplomó al acabar la moda de la ropa estilo safari, a finales de 1980. En los noventa, Gap amplió su público, al abrir GapKids, y en ella introdujo en 1990 BabyGap

En 1997, el hijo del fundador, Robert Fisher, se encargó de revertir la disminución de ventas del segmento. Reorientó su cadena en ropa básica e impulsó su rendimiento con una fuerte campaña publicitaria. Un año más tarde se inauguraron las primeras tiendas GapBody.

En 2000, una mala interpretación de la moda produjo un gran descenso de las ganancias, provocando la disminución en ventas y el cierre de numerosas tiendas.

Actualmente, Gap tiene una gran presencia global con tiendas en: Estados Unidos, Canadá, Chile, Colombia, Perú, Paraguay, Uruguay, Europa, y Japón. Utiliza una estrategia de mercado en la que intenta conectarse con el cliente, con intención de expandirse. Destaca por tener marcas propias, una amplia diversificación de productos, constante uso de celebridades y figuras públicas, una gran diversidad demográfica.

El caso, describe como en el 2017, Art Peck el cual fue nombrado CEO de Gap Inc. En noviembre de 2014, plantea cambios en la compañía con la finalidad de detener la caída de las ventas por dos años consecutivos.

Peck trabajo desde el 2005 en diversas posiciones de la compañía (operaciones, planificación y dirección). La estrategia se enfoca en implementar un proceso descentralizado y colectivo que defina el surtido de ropa de la siguiente temporada, alimentada por grandes volúmenes de datos (Big Data) extraídos de Google Analytics, Google Trends, redes sociales y bases de datos propias, así como el eliminar el puesto de director creativo de cada una de las marcas. Así mismo plantea la ampliación de mercado mediante el realizar ventas minoristas de comercio electrónico por Amazon.

1. **¿Cuál es la situación problemática y la posición de cada uno de los actores con respecto a esta?**

R// Según la lectura, la estrategia de reemplazar al director creativo como visionario y base para la definición de las tendencias futuras por un sistema creativo grupal alimentado por grandes

cantidades de datos permitió adaptarse mejor al problema del surgimiento de la moda rápida, además el incremento del comercio electrónico permite facilitar datos adicionales sobre el comportamiento del cliente por lo que este nuevo enfoque sí aplica para las diferentes marcas de GAP Inc.

Se debe tener en cuenta que, debido a las diferentes características y estrategias de cada marca en particular, este nuevo enfoque no se ajusta igualmente a cada una de ellas, se explica en la lectura, que parte de la nueva estrategia es identificar tendencias, probarlas en las tiendas y responder a la demanda, produciendo más de aquellos que se hayan vendido más,

para ello se debe contar con una flexibilidad y agilidad en la cadena de suministro que permita responder adecuadamente a las diferentes tendencias en las temporadas, reduciendo de esta manera el tiempo promedio de ciclo de producto.

Entre las 3 marcas principales, Old Navy es el que se ajusta mejor a esta estrategia debido a su enfoque de descuento de moda rápida, además se debe tener en cuenta que dicha marca se creó para competir con tiendas departamentales de descuento y comerciantes masivos, para ello se necesita contar con la flexibilidad y agilidad que proporciona la estrategia basada en Big Data, a su vez, la marca Banana Republic, es el que menos se ajusta porque su enfoque es de ofrecer diseños clásicos de alta calidad que perduran en el tiempo para clientes

con mayor poder adquisitivo, esto se traduce en un mayor tiempo de ciclo de producto y menor cantidad de datos pues no se produce de manera masiva como Old Navy. De acuerdo a la lectura se indica que, si bien se tiene como base la predicción de modelos para identificar tendencias, la visión de cada marca se usaba como un filtro para que las tendencias se pudieran incorporar de manera consistente con la imagen de la marca, de esta manera al aplicar el “product 3.0” y utilizar la información que comparten los gerentes sobre las tendencias de las diferentes marcas, se logra mantener la diferencia entre ellas.

1. **¿El abordaje seguido por estos fue adecuado, qué hicieron mal y qué hicieron bien?**

R// El CEO de GAP estaba apuntando por utilizar una herramienta que ha tomado auge en los últimos 5-6 años, que es el Big Data. En sus inicios su pensamiento principal era utilizarlo como su diseñador creativo, de modo que, a través de los diferentes gustos de los consumidores, el programa que se implementase, pudiera predecir cuales serían las tendencias en moda lo cual llevaría nuevamente a GAP a incrementar sus ventas y aumentar su participación en el mercado.

Peck (CEO) recibió Gap en medio de un declive, lo cual ocasiono diversos problemas en los inicios de su dirección. Tales que se vio obligado a despedir a su diseñador creativo, contratar a alguien más y luego del fracaso de este otro se quedó nuevamente sin diseñador creativo.

Y es aquí donde el ya desarrolla su visión de implementar Big Data.

El uso que le daría no sería únicamente para la parte predictiva del gusto de los consumidores, sino también para reforzar la cadena de suministros de sus tiendas, manejar de una manera más eficiente sus inventarios y crear una ventaja altamente competitiva en su mismo rubro.

Llamando a este programa Producto 3.0.

Adicional a esto, La visión de Peck llegó hasta el punto de asociarse con uno de los grandes en el comercio en Línea Amazon, esto con el fin de obtener una mayor participación en el mercado.

Sin lugar a dudas, los cambios que se realizaron bajo la dirección de Peck fueron estratégicamente bien orientados a mejorar la credibilidad de la marca, el crecimiento de las ventas y participación en el mercado de las diferentes marcas que se manejan a través de Gap.

1. **¿Qué hubiesen hecho ustedes en el lugar de ellos?**

R// La toma de decisiones impulsada por los datos y un equipo que utiliza big data para aprender más sobre el comportamiento de los clientes, descubriendo patrones con los que las empresas podrían desarrollar protocolos basados en algoritmos para ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Al utilizar el análisis de datos para informar sus recompras y se analizaban los datos de ventas en tiempo real para determinar qué artículos volver a solicitar y cuales abandonar porque no tenían el movimiento que se esperaba. La declaración de visión de cada marca sirvió́ como un filtro para que las tendencias se pudieran incorporar de manera consistente con la imagen de la marca. De igual forma, romper el paradigma de los canales tradicionales, al negociar con empresas que ya contaban con canales de distribución más fuertes y mejor posicionados, para explorar nuevos mercados y llegar al consumidor de mejor manera.

1. **¿Podría la extracción de datos reemplazar la visión artística de un director creativo?**

R// La estrategia se enfoca en implementar un proceso descentralizado y colectivo que defina el surtido de ropa de la siguiente temporada, alimentada por grandes volúmenes de datos (Big Data) extraídos de Google Analytics, Google Trends, redes sociales y bases de datos propias, y si esta estrategia también tiene como finalidad eliminar el puesto de director creativo de cada una de las marcas.

Gap se volvió mucho más ágil y sensible a los datos de compras de los consumidores, ajustando el inventario como una forma de reducir la necesidad de grandes descuentos (estrategia usada en el pasado). Se aposto por un proceso de descubrimiento, el cual pensaba era imperativo para el éxito de Gap, 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.

**6 ¿El enfoque de Big Data era el correcto para el desarrollo de moda para las tres marcas de Gap?**

R// Antes del cambio de estrategia y uso de Big Data, se enviaba al diseñador a Europa, hacer que comprara muestras de gama alta, volvía, y un año y medio más tarde se veía la ropa en las tiendas de Gap, definitivamente algo andaba mal con este proceso, ya que el tiempo entre el diseño y la venta es muy prolongado, en este lapso de tiempo muchas cosas podían pasar, como, por ejemplo; cambio en los gusto de consumidor, cambio en el poder adquisitivo de consumidor, el ingreso de un nuevo competidor, la aparición de un producto sustituto más atractivo. Y sobre todo estimo que el error más grande es el desconocimiento de la necesidad del cliente.

Con enfoque de Big Data se logra plantear la ampliación de los mercados mediante la venta a minoristas a través de plataformas de comercio electrónico a través de Amazon, esto permitió que se lograra incluir de manera sinérgica la comercialización en las tres principales marcas de la compañía (Gap, Banana Republic y Old Navy), debido al proceso a través de Big Data, el cual definía de manera predictiva el surtido que se consumiría la siguiente temporada permitía sin duda alguna que los tiempos de llegada de las prendas esperados por los consumidores a tienda se redujeran significativamente de 1 año ½ a 3 meses. El poder predecir el gusto del consumidos sin duda le proporciono a Gap ventaja competitiva y diferenciación, por anticipar cuál sería la nueva moda en la próxima temporada. Utilizó el análisis de datos para informar sus recompras y se analizaban los datos de ventas en tiempo real para determinar qué artículos volver a solicitar y cuáles abandonar. 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. De manera operativa también se realizaron cambios importantes, se desplazó la manufactura de Asia al Caribe para recibir artículos más rápido, se implementó la plataforma de tejido para que los diseños puedan crearse rápidamente en respuesta a las tendencias, se acortó el tiempo requerido para que los artículos pasaran del diseño a las tiendas y se pospuso la decisión final sobre los pedidos hasta que pudiera incorporar las tendencias más recientes.

Se debe tener en cuenta que debido a las diferentes características y estrategias de cada marca en particular, este nuevo enfoque no se ajusta igualmente a cada una de ellas, se explica en la lectura, que parte de la nueva estrategia es identificar tendencias, probarlas en las tiendas y responder a la demanda, produciendo más de aquellos que se hayan vendido más, para ello se debe contar con una flexibilidad y agilidad en la cadena de suministro que permita responder adecuadamente a las diferentes tendencias en las temporadas, reduciendo de esta manera el tiempo promedio de ciclo de producto.

**7. ¿Estuvo bien permitir que Amazon vendiera sus marcas?**

R// La estrategia de permitir que Amazon pudiera vender sus productos, le abrió las puertas a Gap para nuevas oportunidades y mercados.

El atractivo de los canales de distribución de Amazon era que proporcionaban acceso a clientes que no estaban comprando en las plataforma de la compañía.

Gap tenía el compromiso de poder estar presente en todos los lugares que sus clientes estuvieran, y la tendencia apuntaba cada vez más a los canales digitales, a una experiencia móvil.

En 2016, el 55% de los compradores online iniciaban sus búsquedas en Amazon, por lo que su presencia en el mercado era algo que difícilmente se podía ignorar.

El mismo CEO, Peck, comentó que no considerar a Amazon y otros seria delirante, ya que todos los canales aparte de sus tradicionales representan una oportunidad.

Además, por el tamaño y fuerza de marca de GAP, podían negociar tarifas más bajas que las que ofrecía Amazon a otras compañías.

En resumen, el recurso de Amazon permitía a GAP mantenerse en los canales que sus clientes frecuentan, y encontrar nuevos consumidores que anteriormente no tenían acceso.