

EXPANSION
EN ALIANZA CON **CNN**

Décadas de malas decisiones sepultaron a SEARS en EU

La falta de actualización en la era digital por la reducción de costos fue el verdugo de lo que en años anteriores fue la tienda más icónica de Estados Unidos.

octubre 16, 2018 12:51 PM

Chris Isidore

NUEVA YORK - Amazon no mató a Sears en EU. La tienda minorista de 132 años jugó un papel importante en su propia desaparición.

Décadas de mala gestión y malas decisiones hicieron de Sears una idea no competitiva para los compradores. Uno de los problemas clave fue su decisión de reducir costos, mientras que los competidores actualizaron sus tiendas y desarrollaron sus negocios digitales.

Sears no es la única tienda departamental en combatir la agitación causada por tiendas en línea como Amazon. Pero los rivales de Sears, incluidos Macy's y Kohl's, tomaron decisiones de marketing inteligentes y reconstruyeron sus negocios para la era digital.

De esta forma, esas tiendas están generando ganancias, pero Sears no ha hecho eso desde 2010. La empresa se declaró en quiebra el lunes.

"Todos estos grandes almacenes han estado luchando con lo que venden y la experiencia en la tienda", dijo Robert Schulz, analista jefe de crédito para la industria minorista de Standard & Poor's. "[Sears y Kmart] no pusieron tanto énfasis en la experiencia de la tienda que habría sido necesaria para resonar con los clientes".

Trata de volver a la vida

En su apogeo, Sears en EU era el gorila de 800 libras que podía aplastar a sus rivales más pequeños. No solo era el minorista más grande, sino también el mayor empleador de Estados Unidos.

Pero en la década de 1990, Sears comenzó a perder frente a los grandes minoristas. Walmart y Target ofrecen precios más bajos y venden muchos más artículos, incluyendo comestibles. Al mismo tiempo, el negocio de hardware de Sears, liderado por su marca Craftsman, perdió terreno frente a Home Depot. La mayoría de las tiendas Sears no podían acomodar espacio para la madera.

La línea de base del lucrativo negocio de electrodomésticos de Sears cayó a medida que la gente gravitaba a las tiendas rivales. En un momento dado, más del 40% de las ventas globales de electrodomésticos tenían lugar en Sears. Para el año pasado, eso se había reducido al 3%.

En respuesta, Sears recortó costos. En 1993, Sears en EU cerró su negocio por catálogo, cerró unas 100 tiendas y eliminó 50,000 empleos

Aunque su negocio de catálogo estaba perdiendo dinero, le había dado a Sears una ventaja competitiva: ventas directas a las puertas de los clientes. Esa experiencia podría haber sido útil en los próximos años, cuando Amazon una vez más convenció a millones de personas a comprar desde su casa.

"Los minoristas que intentan seguir este camino de simplemente cerrar las ubicaciones marginales sin reinvertir en la marca, ese es un camino que conduce a la liquidación", dijo Brian Davidoff, un abogado de bancarrota y experto en reestructuraciones minoristas.

Fusión con Kmart

Para 2005, Sears estaba en un verdadero problema, aunque siguió siendo rentable durante varios años más. Tomó mucho tiempo para que las finanzas de una empresa tan grande se hundieran en una crisis. La empresa continuó beneficiándose del tráfico del centro comercial y las décadas de lealtad de los clientes. Luego, el operador de fondos de cobertura Eddie Lampert compró Sears en EU y lo fusionó con Kmart.

La compañía combinada tenía más sentido como una inversión inmobiliaria que como un minorista. Lampert recortó la inversión en las 3,500 tiendas Sears y Kmart, vendió propiedades e intentó abrirse camino hacia el éxito.

"Esta es la quiebra que todos predijeron hace mucho, mucho tiempo, al menos desde 2005", dijo Jaime Ward, jefe del grupo de financiamiento minorista en Citizens Bank. "Es un tipo de fondo de cobertura que... evitó intencionalmente invertir en el núcleo del negocio".

Kmart y Sears cerraron alrededor de 2,800 tiendas en los últimos 13 años. Se vendió la marca Craftsman a Stanley Black & Decker. Intentó encontrar un comprador para la marca de electrodomésticos Kenmore, pero Lampert terminó siendo el único postor. Sears vendió cientos de tiendas a una compañía de bienes raíces también controlada por Lampert, y comenzó a pagar el alquiler de esas propiedades, dinero que esencialmente regresó a su propietario.

"No se puede culpar a Amazon por esto. Comenzó en la década de los 90 con Walmart comiéndoles el mandado", dijo Sean Maharaj, director de la práctica minorista de la consultora AArete. "Lo que hubo fue un equipo directivo deficiente con una falta de visión estratégica".