

Caso 1: Toys “R” US la cadena de juguetes

Charles Lazarus tiene el crédito de fundar no sólo la cadena de jugueterías al detalle más grande del mundo, sino un nuevo tipo de expendio al menudeo: maticategorías. Durante la década de 1980, las cadenas de maticategorías surgieron en áreas como equipo deportivo, provisiones para mascotas y artículos para mejoras en el hogar.

Fundada en 1978, la cadena de Lazarus, Toys “R” Us (TRU), se extendió a un ritmo fenomenal, promediando un crecimiento de 30% al año. Los dos principales competidores de TRU, Child World y Kiddie City, se declararon en quiebra.

Sin embargo, al paso del tiempo, las tiendas TRU se demeritaron y el servicio al cliente se erosionó. Para complicar las cosas, eToys empezó a vender juguetes en línea en 1997. A la defensiva, TRU lanzó su propio sitio web en 1998. Como muchas otras empresas.com, eToys fracasó como resultado de gastos enormes. No obstante, el desarrollo que hizo cambiar la marea para TRU fue el creciente interés de Wal-Mart y Target en esta categoría de productos. Ambas cadenas, en especial Wal-Mart, decidieron ampliar su selección de juguetes y, peor aún para TRU, recortar precios en juguetes para atraer a los clientes a sus tiendas. TRU, así como otros detallistas que se enfocaban en juguetes, perdieron muchos clientes e ingresos considerables ante las cadenas de descuento. A partir de finales de la década de 1980 hasta fines de la de 1990, la participación del mercado de TRU cayó de 25 a 17% y sus acciones perdieron más de la mitad del valor. Wal-Mart superó a TRU en 1998 como el detallista que vendió el volumen más grande de juguetes en Estados Unidos.

Toys “R” Us se vio obligada a reevaluar su estrategia general. En 1999, TRU comprometió más de 300 millones de dólares para renovar sus tiendas, incrementar el surtido de cada tienda de 10 000 a aproximadamente 17 000 artículos y rehacer su cadena de aprovisionamiento para reducir inventarios. Estos esfuerzos lograron frenar poco la creciente marea de Wal-Mart y Target en la venta al menudeo de juguetes. Los fabricantes de juguetes, entre ellos Hasbro Inc., Mattel Inc., Lego AG y Leap Frog Enterprises Inc., temían que un canal clave, incluyendo a Toys “R” Us y otros comerciantes que se concentran en juguetes, pudieran desaparecer.

Si eso ocurría, otro canal y sus miembros clave (los operadores con descuento, Target y Wal-Mart) tendrían más influencia. Para los fabricantes de juguetes, los resultados potenciales de este escenario eran indeseables: menores márgenes de utilidad por la presión de las cadenas de descuento que buscan precios al mayoreo más bajos, ventas reducidas fuera de la temporada de festividades y que los juguetes se convirtieran en un “artículo de conveniencia” dominado por el precio con los nombres de las marcas de los fabricantes teniendo menor atractivo. Ansiosos por mantener una amplia variedad de canales para sus artículos, algunos fabricantes redujeron el flujo de juguetes “calientes” a WalMart, al menos en la primera etapa del ciclo de ventas de un producto. (Esto podría molestar a un detallista como Wal-Mart, que puede representar una proporción sustancial de las ventas de un productor.) Algunos fabricantes de juguetes ofrecieron a Toys “R” Us un lanzamiento exclusivo y ofertas selectas. Por ejemplo, Aquapets de Wild Planet Toys sólo estaban a la venta en las tiendas TRU a principio de 2004. Algunos fabricantes de juguetes otorgaron a TRU derechos de distribución exclusivos para varios juguetes durante toda una temporada de festividades y compartieron el costo de la publicidad para promoverlos.

La industria del juguete se ha frenado, y ahora logra ventas totales al detalle de alrededor de 20 000 millones de dólares. En 2004, las ventas de TRU en toda la compañía, de un poco más de 11 mil millones de dólares, fueron 2% más bajas que en 2003, pero las utilidades se cuadruplicaron a 250 millones. A los ojos de su director ejecutivo, la cadena juguetera “era competitiva en precio con los operadores con descuento más importantes”. El remolino en la distribución de juguetes se refleja en otras categorías que han atraído la atención de los grandes operadores con descuento. De hecho, la casa matriz de Toys “R” Us comprobó que no podía competir con efectividad en la venta de ropa y otros artículos para niños. Así, cerró su división Kids “R” Us de más de 140 tiendas. El marcador final para las operaciones al detalle de Toys “R” Us Inc., dice lo siguiente: un éxito (productos para bebés), un fracaso (mercancía para niños) y un gran problema con su destino aún por determinar (juguetes).

Desde mediados de la década de 1990, Toys “R” Us (TRU) ha luchado por desarrollar las ventas, obtener utilidades, frenar el surgimiento de WalMart y Target en las ventas al detalle de juguetes y mantener algún poder en los canales de distribución de juguetes y sostener relaciones de trabajo con sus proveedores. Otras cadenas de juguetes también han sufrido la intensa competencia de precios, pero con peores destinos. KB Toys, que alguna vez

tuvo más de 1200 tiendas, buscó la protección de quiebras. Lo mismo pasó con la matriz de las cadenas FAO Schwarz y Zany Brainy. A principios de 2005, tres empresas de capital privado anunciaron que en conjunto adquirirían TRU, tanto la división de juguetes como la de bebés. El precio anunciado fue de 6 600 millones de dólares.

¿Qué pasará con TRU? Un observador conjeturó: “Es probable que Toys “R” Us y KB se reinventen”. En particular, necesitarán moverse para evitar una competencia de precios frente a frente con Target y Wal-Mart, al grado que eso sea posible.

Las cadenas que compiten con estas empresas gigantescas deben buscar una ventaja no basada en precios, como amplios surtidos a lo largo del año, no sólo en la temporada festiva; mercancía exclusiva, y convertir las compras en una experiencia en verdad agradable.

Fuente:

Stanton, W. (2007). Fundamentos de marketing. (págs. 400-430).

Recuperado de:

<https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-demarketing-stanton-14edi.pdf>