



# CUANDO LAS EMPRESAS DESAPARECEN

Por Juan Carlos Erdozáin Rivera



## INDICE

- 1) [CUANDO LAS EMPRESAS DESAPARECEN](#)
- 2) [RÉQUIEM POR SEARS Y TOYS "R" US](#)
- 3) [LAS SIETE LEYES DE KOTTLER](#)
- 4) [ACTIVIDAD](#)



## 1) CUANDO LAS EMPRESAS DESAPARECEN

Las empresas y organizaciones tienden a enfocarse más en el Presente que en el Futuro y, cuando dicho Futuro los alcanza sucumben a las amenazas y desaparecen.

Recordemos que una organización que no se prepara a través de un análisis de potenciales amenazas, cuando estas se presentan no cuentan con un plan de acción para enfrentarlas, es entonces cuando se dice que esta empresa tiene más debilidades que fortalezas.

Recordemos el listado de las razones más frecuentes (no son las únicas) de porque las empresas desaparecen:

- 1) FALTA DE ADAPTACIÓN A LAS NUEVAS CURCUNSTANCIAS DEL ENTORNO MACRO.
- 2) FALTA DE HABILIDAD PARA CAMBIAR.
- 3) DESCONOCIMIENTO DEL PRESENTE Y FUTURO DE LA EMPRESA.
- 4) DESCONOCIMIENTO DE LOS FACTORES DE ÉXITO Y NO ÉXITO DE LA EMPRESA.
- 5) INCAPACIDAD PARA IDENTIFICAR NUEVAS VENTAJAS COMPETITIVAS.
- 6) AMBIENTE LABORAL LAXO.
- 7) CARENCIA DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO (EFICIENCIA Y EFICACIA).
- 8) CONFUSIÓN ENTRE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD.
- 9) SOBERBIA.
- 10) REVOLUCIÓN DE LA INFORMACIÓN & COMUNICACIÓN
- 11) LA REVOLUCIÓN INTRAPERSONAL

## 2) RÉQUIEM POR SEARS Y TOYS "R" US

*"Eso que llamamos cambio y las estrategias de marketing para para la nueva Era"*



El caso Toys "R" Us (TRU) y su desaparición, es un claro ejemplo de la falta de visión de futuro de las empresas.

El aprendizaje que nos dejó las postrimerías del siglo XX y el inicio del XXI, es que el cambio es un proceso que cada vez toma una mayor velocidad y para muestra un botón, hay que ver el caso de cierre de tiendas de Sears en Canadá:

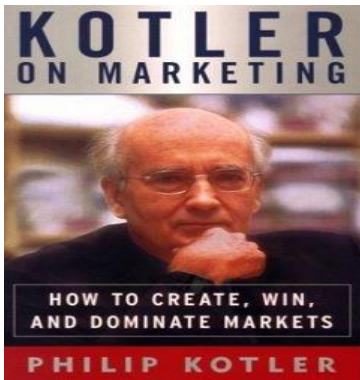
[https://expansion.mx/empresas/2017/10/10/sears-baja-la-cortina-de-todas-sus-tiendas-en-canada?utm\\_source=gigya&utm\\_medium=email](https://expansion.mx/empresas/2017/10/10/sears-baja-la-cortina-de-todas-sus-tiendas-en-canada?utm_source=gigya&utm_medium=email)

Y ahora el anuncio de TRU: "Toys R Us Is Reportedly Closing Half of Its U.S. Stores:

<https://money.com/toys-r-us-is-reportedly-closing-half-of-its-u-s-stores/>

Es evidente que el e-commerce y el e-business están cada día cobrando más víctimas y reconfigurando los mercados y los hábitos de los consumidores.

Por lo anterior, las empresas y los sectores industriales a los que pertenecen deben de estar al pendiente de sus estrategias y su enfoque al marketing estratégico.



Philip Kotler, el "Padre del Marketing", propone 7 estrategias ganadoras para enfrentar exitosamente los nuevos escenarios de cambio que estamos viviendo; es obvio que los mercados son cada vez más competitivos y la supervivencia depende de tener clara conciencia de estas estrategias que mencionaremos a continuación...¿Acaso Sears y Toys "R" Us no las vieron?

### 3) LAS SIETE LEYES DE KOTLER



**1. Estrategia de costos bajos:** podemos observar casos de éxito en sectores como el de detallistas y el caso Wal\*Mart, así como las líneas aéreas de bajo costo como Interjet.

No se trata sólo de reducir algunos costos, sino de aplicar su reducción en casi todas las áreas de la empresa, de una forma inteligente y sin deteriorar la expectativa ante cliente, ni la esencia del negocio.

La reducción de costos debe de ser de una forma Creativa a través de la revisión de los procesos internos de la empresa y para ello la "Cadena de Valor de Porter" es fundamental.

**2. Crear una experiencia única para el consumidor:** centrarse en conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única, diferente para que esté dispuesto incluso a pagar más dinero por un producto o servicio similar al que pueda encontrar en la competencia, es decir lograr que la empresa y/o su marca sean "Premium", como por ejemplo la marca Crayola que después de 100 años sigue siendo extremadamente exitosa.



**3. Rediseñar el modelo de negocio:** no confundir el mejorar el producto o servicio, con el plantear si el modelo de negocio actual sigue siendo funcional. Para ello, hay que reflexionar sobre las tres preguntas básicas que definen el presente de una empresa:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué valoran los clientes de nuestros productos o servicios?

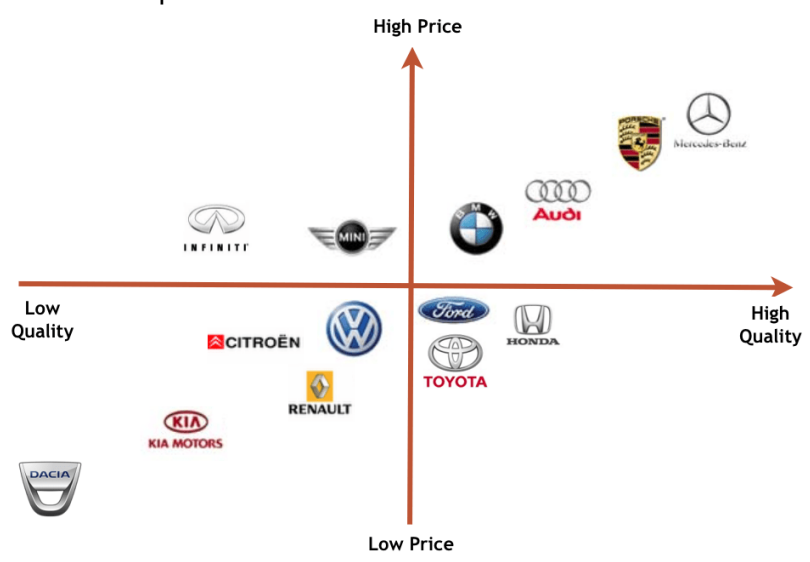
Y, además, reflexionar sobre la pregunta básica de futuro ¿En qué negocio deberíamos de estar?



Para contestar esta cuarta pregunta hay que emplear los conceptos fundamentales de Posicionamiento y Ventaja Competitiva

Por ejemplo, a las librerías Barnes & Noble, sin dejar de vender libros, replantearon su modelo de negocio ofreciendo otro tipo de servicios satélites alrededor de su negocio que le añadían valor a lo a la venta de libros, como, por ejemplo, que los propios autores den periódicamente conferencias sobre sus obras, consiguiendo que el consumidor les perciba de otra forma y les considere referencia en el sector en el que están.

4. **Ofrecer la máxima calidad en el producto o servicio:** usar el concepto de posicionamiento, para penetrar en la mente del consumidor asociando la empresa y/o marca a la imagen de calidad, de tal forma que, con sólo pensarla, el cliente no necesite que le aportemos más información al respecto.

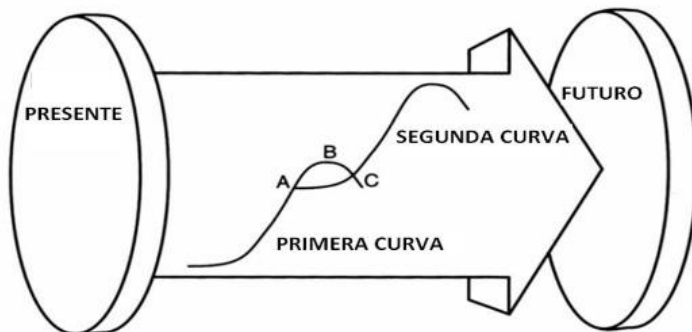


- 5. Focalizarse en nichos de mercado:** para ser más eficientes y efectivos hay que centrarse en nichos de mercado, la Era del Marketing Masivo cuyos costos y gastos se diluían por los grandes volúmenes de venta, ya pasaron a la historia; ahora el poner atención en nichos de mercado permite ventas más eficientes y rentables.

Un buen ejemplo, es el productor de leche en envases Tetra Pack, en donde de un segmento de mercado como lácteos, puede fragmentarse en lecha para niños, lecha deslactosada, leche para adultos mayores, etcétera.



- 6. Innovación:** para garantizar el futuro de la empresa y esto, implica un pensamiento estratégico que va más allá de la situación presente de la empresa, requiere tener visión de futuro para los próximos tres o cinco años.



- 7. Tener el mejor en diseño:** los nuevos consumidores prefieren dispositivos y elementos que estén bien diseñados; "Una Imagen Vende más que Mil Palabras".

**Fuentes:**

- Fundamentos de Marketing, Kotler Philip y Armstrong Gary, Ed. Pearson.
- Los 10 principios del nuevo marketing, Kotler Philip.
- Las 22 leyes inmutables del marketing, Kotler Philip.

#### 4) ACTIVIDAD

1. Entrar a las ligas siguientes sobre Toys R Us y leer la información:

▶ <https://www.theverge.com/2018/3/14/17121918/toys-r-us-closing-selling-stores-bankrupt-liquidate-holiday-sales-poor>

▶ <https://www.cnbc.com/2021/01/29/toys-r-us-last-two-stores-in-the-us-are-reportedly-closed-for-good.html>

▶ <https://www.businessinsider.com/toys-r-us-reportedly-closing-another-200-stores-laying-off-workers-2018-2?r=MX&IR=T>

▶ <https://time.com/5612526/toys-r-us-stores-open-2019/>

▶ <https://cnnespanol.cnn.com/video/toys-r-us-juguetes-ventas-en-linea-amazon-julio-sevilla-entrevista-rodriguez-dinero/>

2. En documento power point o Word, preparar la información siguiente:

- Un perfil histórico de Toy R Us (TRU), incluyendo algunas gráficas que muestren su evolución de ventas, expansión de mercados y crecimiento y decrecimiento de tiendas.
- Recordando las siete estrategias planteadas por Kottler planteados en la lectura, reflexionar que hizo bien y que hizo mal Toys R Us
- ¿Cuál es la Visión, Misión y Valores Corporativos de TRU?
- ¿Cuál es o era la ventaja competitiva de TRU? ¿Qué Ventaja competitiva perdió y lo llevó a la quiebra?
- ¿Qué factores erosionaron la ventaja competitiva de TRU?
- Recordando el ciclo de vida de Greiner de un producto y/o empresa ¿en cuál fase estará TRU?
- ¿Ustedes como estrategias que hubieran hecho para evitar la contracción de TRU?
- Pensando en TRU, ¿En qué industria se encuentra dicha empresa? ¿En qué segmento? ¿Quiénes son sus competidores en el sector industrial en el que están? ¿Cuáles son las necesidades básicas de los clientes de la empresa?
- ¿Qué valoraban sus clientes? ¿Qué debería de haber hecho TRU para no sucumbir en el futuro?
- Conclusiones

## REFERENCIAS

- 1) Cortés, Diana. Pensamiento Estratégico ¿Cómo Desarrollarlo? México. Universidad Cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/pensamiento-estrategico-como-desarrollarlo.html>
- 2) Valle Ramella, Yolanda. El alineamiento estratégico y su repercusión en los resultados empresariales. Perú. ESAN Escuela de Negocios. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-alineamiento-estrategico-y-su-repercusion-en-los-resultados-empresariales#:~:text=El%20alineamiento%20estrat%C3%A9gico%20permite%20que,sostenible%20en%20el%20largo%20plazo.>
- 3) Torres Hernández, Zacarías. Administración Estratégica. México. Grupo Editorial Patria.
- 4) Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Pensamiento Estratégico. México. Omniverso – eaBC.

**JUAN CARLOS ERDOZAIN**

Enfocándote en lo que Quieres No en lo que Temes

Director Ejecutivo

jcer@eabc.consulting  
55.5102.5069  
www.eabc.website

 alineación  
estratégica