

Teens and Toys

MIGUEL SAGÜÉS
IE

Resumen

Teens and Toys es una cadena de tiendas especializada en la venta de juguetes y productos de entretenimiento dirigidos al público joven.

La llegada de una nueva persona —Monika Zarra— a la dirección general parece que va a suponer un nuevo giro a la estrategia y gestión de la empresa. Monika cree en la necesidad de combinar la venta en las tiendas con la venta a través de internet. Esta decisión no es compartida por gran parte del personal directivo, aunque acaba imperando la postura de la directora general.

Se plantea la conveniencia de integrar la nueva venta por internet dentro de la organización actual o crear una unidad de negocio nueva que aglutine las distintas funciones necesarias para competir en internet.

El caso también plantea cuestiones sobre estilos de dirección contrapuestos y permite reflexionar sobre algunos de los factores a considerar en el diseño de los sistemas de gestión.

Palabras clave

Cadena de tiendas, venta por internet, funciones, organización, sistemas de gestión, estrategia.

Abstract

Teens and Toys is a store chain specialized in the sale of toys and

recreational products addressed to the young public. The arrival of a new person —Monika Zarra— to the directorate general seems that will imply a new turn in the strategy and the company's management. Monika believes in the necessity of combining the sales in the stores with the sales online. This decision is not shared by great part of the managerial staff, although the position of the senior director finally prevails.

It is being raised the suitability (convenience) of integrating the Online's sale in the current organization or the creation of a new business unit which can bind the different functions necessary to compete on the Internet.

The case also puts forward some questions on opposing management styles and makes us reflect on some of the factors to be considered in the management systems' design.

Keywords

Store Chain, online sales, functions, organization, management systems, strategy.

1. Introducción

Teens and Toys es una cadena de tiendas especializada en la venta de juguetes, artículos de deporte y otros productos de entretenimiento, como libros, música y videojuegos, todos ellos dirigidos exclusivamente al público infantil y adolescente.

El nacimiento de Teens and Toys se remonta al año 1984. En su inicio copió la idea del supermercado de juguetes a Toys «R» Us, el competidor más fuerte a escala mundial, cuyo concepto fue revolucionario en su momento. Aunque durante los primeros años se centró en la distribución y venta de juguetes, a medida que fue haciéndose con una clientela estable amplió su gama de productos. Teens and Toys, como la mayoría de los competidores del sector, no se había planteado la fabricación de juguetes, que eran adquiridos a los grandes fabricantes del sector. En la actualidad cuenta con ciento treinta supermercados en Estados Unidos.

Robert Hank había dirigido la empresa desde sus inicios hasta su fecha de jubilación hacía seis meses. Al jubilarse, el consejo de administración puso a cargo de la empresa a Monika Zarra, una mujer joven con una brillante carrera profesional que provenía del sector de telecomunicaciones y

consumo. Durante sus primeras semanas, Monika Zarra mantuvo frecuentes reuniones con su predecesor en el cargo para conocer la empresa y su cultura.

2. El estilo de dirección de Robert Hank

Durante la etapa de Robert Hank la empresa se granjeó una merecida reputación en el mercado por su excelencia operativa y obtuvo todas las certificaciones de calidad oficiales y privadas existentes en el sector, así como numerosos premios y reconocimientos. Los resultados financieros habían acompañado también la excelencia operativa. El crecimiento de la empresa había sido lento, pero sólido. Con todo, algunos analistas financieros habían cuestionado la ausencia de una red internacional que permitiera a Teens and Toys competir con garantías de éxito en un sector cada vez más global y donde el volumen permitía obtener una clara ventaja competitiva.

Todos los procesos estaban perfectamente diseñados y soportados por manuales de documentación. Una empresa como Teens and Toys podía llegar a ser tremendamente compleja, por lo que, para minimizar dicha complejidad, existían normas y procedimientos de actuación para prácticamente cada operación que eran revisados anualmente en un intento de conseguir más eficiencias y sinergias.

«Esta biblioteca de conocimiento permite a los empleados actuar con mínimos errores y ofrece a las nuevas incorporaciones un aprendizaje rápido y eficaz. Es vital tener absolutamente todo bajo control», le comentó Robert Hank a Monika Zarra en una de las entrevistas que mantuvieron.

Cada año en el mes de septiembre la dirección general se «encerraba» en las oficinas centrales y ponía en práctica el proceso de formulación y revisión estratégica. A partir de dicha formulación se elaboraban planes quinquenales y anuales detallados por cada departamento y actividad. Prácticamente nada se dejaba al azar: el proceso de planificación aseguraba que los planes y presupuestos se realizarían de forma precisa y eficiente. Una vez aprobado el presupuesto, no había margen para desviarse de él ni existía procedimiento para aprobar partidas extrapresupuestarias.

«Aunque algo sea realmente necesario —decía Robert Hank—, si no está presupuestado, no debe aprobarse. Esto enseñará a las personas a planificar y presupuestar mejor la siguiente vez.»

La empresa se encontraba organizada funcionalmente en cinco direcciones: inmuebles, operaciones y tecnologías, finanzas y control, marketing y merchandising, y recursos humanos. La dirección general delimita-

ba perfectamente las funciones y responsabilidades de los directores, de forma que fuera posible una clara orientación de lo que tenía que hacer cada persona y existieran jerarquías de poder claras y comprensibles para todos. Robert Hank se vanagloriaba de que cada persona supiera con exactitud sus funciones y lo que se esperaba de ella en cada momento.

La actitud de la dirección general hacia los empleados quedaba demostrada en su predisposición a solucionar cualquier problema operativo, incluso a «remangarse» y a trabajar «codo con codo» con quien fuera necesario para solucionar un determinado problema. Igualmente, existía una clara tendencia a evitar conflictos y confrontaciones internas, que en caso de surgir se «sofocaban» inmediatamente desde arriba.

«No nos gusta la gente que crea conflictos: alimentan la cizaña. Con ellos hay que comportarse como con el cáncer, que se extirpa de inmediato», le aconsejó Robert Hank a Monika Zarra.

Robert Hank había sido respetado y querido en la empresa. Aunque señalaba objetivos exigentes y mantenía un férreo control, él mismo daba ejemplo con su dedicación al trabajo y su obsesión por la perfección. Aunque no flaqueaba a la hora de tomar la decisión de despedir a personas incompetentes, también sabía compensar a las que no se desviaban del camino planificado.

3. La llegada de Monika Zarra y la venta a través de internet

Hacia un año que Teens and Toys había desechado la idea de entrar de lleno en la venta a través de internet. Robert Hank no creía que internet fuera un canal de ventas que desempeñara un papel importante en el sector ni mucho menos una línea de negocios rentable a futuro. Ésta era la estrategia que Robert Hank comunicaba a Monika Zarra:

—Sabemos hacer muy bien nuestro negocio. Concentrémonos en hacer cada día mejor lo que sabemos hacer: no nos metamos en riesgos innecesarios y dejemos a otros innovar. A los pioneros se los comen casi siempre los indios. Si tienen éxito, ya les copiaremos.

Por el contrario, Monika Zarra creía firmemente en la necesidad de competir en internet. Durante sus primeros meses al frente de la empresa se dedicó a escuchar a clientes, proveedores y personal, y a visitar algunos de los establecimientos de Teens and Toys.

La decisión la había tomado y era firme. Sin embargo, antes de llevarla a cabo pensó conveniente debatirla con su equipo directivo, obtener su com-

promiso y diseñar su desarrollo estratégico. Entre otros temas tendría que decidir si era mejor integrar la venta a través de internet dentro de la actual estructura funcional o crear una unidad de negocio separada. Para debatir estos asuntos convocó al comité ejecutivo, con una antelación de diez días, a una reunión intensiva de dos días. Les pedía que analizaran las posibilidades que ofrecía internet y la conveniencia de realizar una integración o separación en caso de que se decidiera apostar por el nuevo canal de ventas.

4. Después de la reunión del comité ejecutivo

Monika Zarra conducía su coche de vuelta a casa después de haber pasado dos días recluida con su equipo directivo en un alojamiento de recreo que la compañía tenía en Malvern (Pensilvania), muy cerca de las oficinas centrales.

Seguía viviendo en Nueva York, donde había trabajado los últimos cinco años, hasta su incorporación a su nueva empresa. Cada lunes al amanecer salía de esa ciudad para dirigirse a Malvern y alojarse en un hotel hasta el viernes, día en el que regresaba a su casa. Aprovechaba dichos trayectos para meditar y analizar los problemas y las acciones más relevantes de la semana. En el volante de su coche había instalado un cuaderno que le permitía ir tomando notas rápidas de las ideas que se le iban ocurriendo.

No podía decir que la reunión hubiera sido del todo productiva. Esperaba que, tras dos días de intenso debate, el comité ejecutivo hubiera sido capaz de consensuar las directrices estratégicas sobre la presencia de *Teens and Toys* en la venta online y la forma de implementar dicha estrategia.

La decisión de apostar por el nuevo negocio había sido aprobada, pero Monika Zarra sentía que dicha decisión se había fundamentado más en su propio liderazgo que en la convicción del resto de miembros del comité ejecutivo. Le seguía preocupando la mentalidad conservadora y poco innovadora de su equipo directivo.

Había empezado la reunión poniendo en entredicho la viabilidad de la empresa y su falta de capacidad de innovación por haber permitido la entrada en el mercado a nuevos competidores y no haberse anticipado a las demandas de internet o los desarrollos realizados por competidores ya existentes. Añadió que la falta de presencia internacional suponía un motivo más que les haría competir en desventaja. Concluyó diciendo que la empresa necesitaba ser más dinámica en respuesta a los cambios en los hábitos de consumo, y que el estilo de dirección de la empresa debía dar un giro completo para adaptarse a las nuevas necesidades del sector.

—Hoy día, la competencia no se da entre productos, sino entre modelos empresariales —advirtió finalmente Monika Zarra.

Intervino después Janet J. Baker, directora de marketing y merchandising, quien apuntó que internet debía considerarse más como un medio para dar publicidad y promocionar los productos que se ofrecían en las tiendas que como un negocio en sí:

—Internet es un excelente escaparate para dar a conocer nuestros productos, pero los clientes seguirán prefiriendo comprar en las tiendas. Difícilmente los niños y adolescentes podrán comprar a través de internet si no tienen la edad suficiente para disponer de una tarjeta de crédito.

La postura del director de inmuebles, Fred Morefield, fue más positiva: predijo que en un futuro cercano cualquier persona accedería a internet prácticamente desde cualquier lugar del mundo utilizando cualquier medio (teléfonos portátiles, televisión interactiva, ordenadores portátiles, automóviles, aviones, etcétera). Comentó la oportunidad que eso significaría para una empresa como Teens and Toys, y puso como ejemplo lo siguiente: un ejecutivo que volara de vuelta a casa podía acceder al portal de la empresa y comprar juguetes para sus hijos con el fin de que se los llevaran a su casa antes de que él llegara. Así se los podría entregar personalmente y evitar tener que decir, como tantas otras veces, que no había tenido tiempo de comprar un juguete en el aeropuerto.

El director de logística y tecnologías, Larry E. Emerson, hizo un análisis pesimista de la situación de los portales de juguetes que vendían a través de internet:

—Fred siempre nos sorprende con sus sueños, pero esta vez sospecho que no son realistas. En el transcurso del año 2000 muchas compañías pioneras en la venta electrónica han ido desapareciendo. Toysmart, la tienda de Disney, se retiró de la red, así como ToyTime.com y RedRocket. Por su parte, KB Toys ha despedido al 40% de su personal, y las acciones de SmarterTeens están por los suelos. Otra de las empresas emblemáticas en la venta de juguetes a través de internet, eToys, ha perdido más del 90% de su valor. Como sabéis, eToys ha sido el clásico caso de *first mover advantage*, expresión que se convirtió en «la Biblia» entre los inversores y ejecutivos de internet. Os recuerdo que esta empresa tuvo una valoración en 1999 de 6,1 billones de dólares, algo superior incluso a la de Toys «R» Us. Deberíamos destinar nuestros recursos tecnológicos a hacer más eficientes nuestras operaciones logísticas. Estamos dando grandes pasos para integrar nuestros sistemas con los fabricantes y no deberíamos desviar nuestra atención en sistemas que no aportarán valor añadido al cliente.

El problema de una posible resistencia al cambio fue propuesto por Mike Donovan, director de recursos humanos:

—Aunque yo no puedo predecir el éxito o no de la venta a través de internet, sí os quiero alertar de que va a suponer un fuerte choque cultural que exigirá la adaptación de muchos de los procesos existentes y, principalmente, de las capacidades y habilidades de las personas al nuevo entorno tecnológico. Las personas de la organización están muy especializadas, han tenido mucho éxito en la «venta física», pero quizá carezcan de la visión tecnológica apropiada para saber también vender a través de internet.

A pesar de los múltiples fracasos de las empresas «punto-com» sucedidos durante el último año en múltiples sectores y de la ralentización de las expectativas inicialmente creadas por la venta electrónica, Monika Zarra pensaba que las expectativas de crecimiento eran inmensas:

—Está claro que en todo nuevo negocio existe riesgo: pero mayor será el riesgo si no hacemos nada —hizo notar Zarra—. El líder del comercio electrónico, Amazon, se ha convertido en la empresa líder en la venta de juguetes a través de internet, y se prevé la entrada de nuevos competidores, incluso de algunos fabricantes de juguetes que pueden alterar de forma sustancial las reglas establecidas hasta ahora. Tenemos que anticiparnos a nuestra competencia y movernos a toda velocidad. Larry tiene razón: hay muchas empresas que han fracasado. Pero debemos caminar con la vista al frente y no andar de espaldas mirando hacia atrás. El mundo de internet nos abre nuevos caminos que antes eran impensables.

Poco a poco la postura de rechazo inicial fue suavizándose entre los miembros del comité ejecutivo. La visión de Monika Zarra no carecía de fundamento y, aparte de su propia experiencia tras haber dirigido cinco años una empresa tecnológica, había conversado con múltiples colegas y especialistas en venta electrónica. Monika Zarra supo utilizar muy bien sus habilidades de negociación y comunicación.

Sin embargo, antes de la decisión final tuvo que hacer frente a la postura de Jack D. Barbour, director de finanzas y control. Jack afirmó compartir la visión expuesta por Monika Zarra, pero al mismo tiempo propuso retrasar la decisión, ya que, en su opinión, no se tenía toda la información necesaria para adoptar una decisión de dicha envergadura. Aconsejó realizar exhaustivos estudios de mercado y tener las proyecciones oportunas de *cash flow* para al menos los siguientes cinco años. Comentó que la incertidumbre del negocio debería llevar a un esfuerzo por sistematizar y crear modelos adecuados de los escenarios posibles atendiendo a las variables clave.

—¿Cómo podemos dar vía libre a un proyecto estratégico cuya renta-

bilidad no se ha demostrado financieramente? Creo en la idea, pero necesito números que la sustenten.

Para Monika Zarra la intuición y la información debían caminar juntos en las decisiones estratégicas. Pero también pensaba que la rapidez con la que se debe tomar una decisión debía anteponerse a la información:

—¿De qué le sirve a un pescador dedicar toda una mañana a preparar sus aparejos si, cuando lanza la caña al río, su vecino se ha llevado todos los peces con una red? Mi propósito no es tomar decisiones de inversión a la ligera, sino tan sólo poner en marcha un nuevo negocio y responsabilizar a un equipo para que nos presente lo antes posible un plan de actuación.

La decisión se adoptó, finalmente. A pesar de ello, Monika Zarra quedó preocupada, y no tanto por la opinión de sus directivos como por la actitud mostrada, que denotaba una cultura que facilitaba más la continuidad y la protección de los negocios existentes que la afloración de nuevas ideas y mercados.

«Son personas inteligentes —pensaba para sí Monika Zarra—, pero tienen miedo al fracaso.»

5. El debate sobre el modelo de organización y descentralización

Se debatió a continuación la conveniencia de integrar la venta a través de internet dentro de la organización actual —para lo que se repartirían las distintas funciones entre las áreas existentes—, o bien crear una organización separada e independiente —un centro de beneficios.

En principio Monika Zarra era partidaria de una organización integrada. Pensaba que la dirección de operaciones y tecnologías podría encargarse, primero, de adecuar las tecnologías necesarias a la nueva forma de venta, después, de la negociación con los fabricantes para productos que se vendieran tanto en los supermercados (offline) como a través de internet (online) y finalmente, de hacer llegar el producto a casa del cliente, a la vez que seguiría suministrando productos desde los almacenes a las tiendas. La dirección de marketing y merchandising se encargaría de analizar las necesidades de ambos tipos de clientes, para lo que seleccionaría la gama de productos que se venderían y desarrollaría las políticas comerciales. Por su parte, la dirección de recursos humanos y la de finanzas y control seguirían prestando el mismo apoyo funcional que hasta ahora.

No obstante, a medida que iba transcurriendo el debate se planteó si realmente dicha organización sería la ideal para acometer con éxito una

idea de la que no estaba plenamente convencida gran parte de su equipo directivo.

«¿No sería mejor crear una nueva división o incluso una empresa distinta con su propia marca?» —llegó a preguntarse Monika Zarra.

El director de finanzas y control, Jack D. Barbour, inició el debate planteando —casi exigiendo— la necesidad de integrar las nuevas actividades del negocio online dentro de la estructura actual. Dijo que era de manual académico adoptar dicha decisión, ya que Teens and Toys seguiría vendiendo los mismos productos a los mismos clientes, sólo que añadiendo un nuevo canal de ventas.

—No tiene sentido crear una organización separada que requerirá mantener procesos separados, crear una fuerza de ventas nueva y, en definitiva, una organización separada que no aprovecha las sinergias con la organización actual y el conocimiento existente. Debemos hacer un esfuerzo por ahorrar costes buscando aprovechar las sinergias de la nueva forma de venta con los procesos existentes —dijo Jack.

Janet J. Baker, directora de marketing y merchandising, alertó del posible «canibalismo» de clientes que se produciría si se mantuviera una estructura separada, ya que se podría esperar que parte de los clientes de las tiendas se pasaran al nuevo canal de distribución. Una estructura separada podría generar una competencia insana dentro de la misma empresa. Al igual que Jack D. Barbour, comentó que, en el fondo, se trataba de los mismos clientes.

—La selección adecuada de los productos en función de la moda es la clave del éxito en ambas formas de venta, y no creo que sea conveniente dividir esta función. Además, una estructura integrada permitirá promocionar las ventas a través de internet en las tiendas físicas, la devolución de artículos en las tiendas por los clientes de internet o la posibilidad de que los clientes online toquen y prueben un producto utilizando las tiendas físicas.

Monika Zarra había asentido a gran parte de las preocupaciones expuestas, pero también planteó si el personal de la empresa estaba realmente capacitado para asumir un cambio tan drástico en sus funciones. Pensó que la cultura existente podría ralentizar la velocidad de introducción de la venta a través de internet.

El director de operaciones y tecnologías, Larry E. Emerson, consideraba inapropiado que una nueva organización fuera la encargada de facilitar la plataforma tecnológica necesaria para el desarrollo del nuevo negocio y alertó de la posible falta de integración de datos entre los dos sistemas. Dijo que dicho desarrollo no era complicado y que su dirección podía encargarse per-

fectamente de ello. También comentó que otro factor crítico seguiría siendo la distribución del producto desde el fabricante hasta el cliente:

—Considero que nosotros controlamos los dos factores clave, la tecnología y la logística, por lo que podríamos liderar el nuevo proceso de ventas a través de internet y responder rápidamente a los cambios tecnológicos que se produzcan.

Para Fred Morefield, director de inmuebles, dichas habilidades no residían únicamente en la tecnología y en la logística, sino también en la habilidad de proporcionar los productos adecuados a los clientes, anticipándose a sus necesidades y negociando con los fabricantes. Sugirió una estructura combinada de forma que algunas de las funciones se integraran y otras permanecieran separadas.

Intervino Mike Donovan, director de recursos humanos, quien se mostró partidario de la integración y expuso que la creación de una unidad separada, con la incorporación de nuevas personas, supondría una pérdida de la visión global y estratégica de la empresa, lo que amenazaba con crear dos culturas completamente distintas.

Monika Zarra intentó que comprendieran también las bondades de una estructura separada e, incluso, llegó a plantear la posibilidad de crear una empresa distinta con una marca distinta para evitar que un posible fracaso condicionara el reconocimiento de marca existente.

Se sentía agotada. Y más que nunca sentía la soledad de la dirección general. Tenía que tomar las decisiones estratégicas más importantes de los últimos años en la empresa, decisiones que sin duda afectarían al valor económico de los accionistas.

«Teens and Toys ha sido una empresa de éxito, pero las empresas de éxito también pueden morir de éxito» —pensaba mientras entraba en el garaje del inmueble donde residía.

6. Consideraciones finales

El caso Teens and Toys plantea una situación que es aplicable a muchas industrias que han tenido o tienen que tomar la decisión de cómo organizar la venta de sus productos a través de internet al mismo tiempo que siguen con sus canales tradicionales. Especial mención merece el sector de la banca, donde algunos han optado por crear unidades prácticamente independientes dedicadas a la venta de sus productos por internet (banca online) y otros han preferido integrar ambos canales, sucursales físicas e internet, en la estructura existente.

Teens and Toys, es una cadena de tiendas especializada en la venta de productos de entretenimiento dirigidos al público infantil que ha decidido combinar la venta «física» en las tiendas con la venta a través de internet, y que se plantea la conveniencia de integrar este nuevo canal de ventas dentro de la organización existente o crear una unidad de negocio independiente.

El caso permite explorar las ventajas de una organización integrada, principalmente el ahorro de costes y la búsqueda de sinergias, frente a las de una organización descentralizada por unidades de negocio o centros de beneficio: rápida respuesta al mercado, flexibilidad y libertad de actuación, entre otras ventajas. Como ocurre con otras muchas decisiones empresariales, no hay una solución perfecta y cada alternativa presenta ventajas e inconvenientes. En la empresa Teens and Toys hay muchas actividades que podrían compartirse como las compras, la negociación con los fabricantes, procesos de logística, tecnologías de información, etcétera, y si creásemos una unidad de negocio nueva con departamentos independientes perderíamos la posibilidad de conseguir sinergias, compartir experiencias y conocimientos y, en definitiva, supondría un mayor coste ante la necesidad de contratar personal para la nueva unidad y sus departamentos. El importante coste que supone crear una unidad nueva podría inclinar la balanza hacia la integración, pero la empresa debe plantearse también los siguientes interrogantes: ¿Tiene la organización actual las habilidades y competencias necesarias para desarrollar los nuevos procesos que exige la venta por internet? ¿La cultura organizativa permitirá el desarrollo del nuevo canal de ventas o supondrá un freno a su implementación? ¿Necesitamos dar una rápida respuesta al mercado o podemos ir cambiando poco a poco la cultura existente y desarrollar el nuevo canal con la organización existente? Los anteriores factores quizá nos lleven a tomar una decisión a favor de la creación de una unidad de negocio para las ventas por internet.

El caso plantea también la viabilidad actual de aquellos sistemas de gestión donde predomina el orden y el control y que están diseñados para facilitar la continuidad de una empresa y proteger los negocios existentes. Teens and Toys era una empresa donde existía un férreo control: había manuales de documentación, normas y procedimiento para todo proceso existente, no se tomaban decisiones hasta que no se dispusiera de toda la información y se hiciera un riguroso análisis financiero, una planificación rigurosa donde nada se dejaba al azar y donde no había margen para desviarse de los presupuestos aprobados. Estos sistemas de gestión han sido válidos en entornos de certidumbre y para estrategias que buscaban volumen y la eficiencia de sus operaciones. No obstante, en muchos sectores las

reglas de mercado han cambiado y la incertidumbre y una mayor competencia hacen que debamos diseñar los sistemas de gestión de forma distinta y donde impere la innovación, flexibilidad e iniciativa personal por encima del orden y el control rigurosos.



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel. 934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – www.accid.org