
Target Corporation

El 14 de noviembre del 2006, Doug Scovanner, CFO de Target Corporation, se estaba preparando para la reunión de noviembre del Comité de Inversiones de Capital (CIC). Scovanner era uno de los cinco funcionarios ejecutivos que eran miembros de la CIC (Anexo 1). Para la reunión de las 8:00 a.m. de la mañana siguiente había 10 proyectos que representaban casi \$ 300 millones en solicitudes de inversiones de capital. Al acercarse el fin del año fiscal en enero, era necesario determinar qué proyectos se ajustaban mejor a los planes futuros de crecimiento de tiendas e inversiones de capital de Target, con el conocimiento de que esos planes se compartirían a principios del 2007, tanto con la junta como con la comunidad de inversión. Al revisar los 10 proyectos que se presentaron ante el comité, fue claro para Scovanner que cinco de los proyectos, que representan aproximadamente \$ 200 millones en capital solicitado, exigirían la mayor parte del tiempo de atención y discusión del comité durante la reunión.

La CIC era muy consciente de que Target había sido una empresa de alto rendimiento en parte debido a sus decisiones de inversión exitosas y su continuo crecimiento. Además, la gerencia de Target se comprometió a continuar con la estrategia de crecimiento de la compañía de abrir aproximadamente 100 nuevas tiendas al año. Cada decisión de inversión tendría implicaciones a largo plazo para Target: una tienda de bajo rendimiento sería un lastre para las ganancias y difícil de revertir sin inversiones significativas de tiempo y dinero, mientras que una tienda de alto rendimiento agregaría valor tanto financiera como estratégicamente durante años siguientes.

La Industria Minorista

La industria minorista incluía una miríada de diferentes compañías que ofrecían líneas de productos similares (Anexo 2). Por ejemplo, Sears y JCPenney tenían amplias redes de tiendas que ofrecían una amplia línea de productos, muchos de los cuales eran similares a las líneas de productos de Target. Debido a que cada minorista tenía una estrategia diferente y una base de clientes diferente, las tiendas verdaderamente comparables eran difíciles de identificar. Sin embargo, muchos analistas de inversiones se centraban en Wal-Mart y Costco como competidores importantes para Target, aunque por razones diferentes. Wal-Mart operaba formatos de tiendas similares a Target, y la mayoría de las tiendas Target operaban en áreas comerciales donde se ubicaban una o más tiendas Wal-Mart. Wal-Mart y Target también llevaban surtidos de *merchandising*, que se superponían en muchos de los mismos artículos en áreas como alimentos, productos básicos, electrónica, juguetes y artículos deportivos.

Costco, por otro lado, atraía a una base de clientes que se superponía estrechamente con los principales clientes de Target, pero con menos frecuencia se superponían entre Costco y Target con respecto al área de comercio y al surtido de *merchandising*. Costco también se diferenciaba de Target en que usaba un formato

Este caso fue preparado por David Ding (MBA '08) y Saul Yeaton (MBA '08) bajo la supervisión de Kenneth Eades, Profesor de Administración de Empresas. Fue escrito como una base para la discusión en clase en lugar de ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Copyright © 2008 por la Fundación de la Escuela Darden de la Universidad de Virginia, Charlottesville, VA. Todos los derechos son reservados. Para pedir copias, envíe un correo electrónico sales@dardenbusinesspublishing.com. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación, usarse en una hoja de cálculo o transmitirse de ninguna forma o por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación u otro) sin el permiso de la Fundación Escolar Darden.

de tarifa de membresía.¹ La mayoría de las ventas de estas empresas se encontraban en las amplias categorías de mercancías generales y alimentos. La mercadería general incluía electrónica, entretenimiento, artículos deportivos, juguetes, indumentaria, accesorios, muebles para el hogar y decoración, y los alimentos incluían consumibles que iban desde manzanas hasta calabacines.

Wal-Mart se había convertido en el jugador dominante en la industria con operaciones ubicadas en los Estados Unidos, Argentina, Brasil, Canadá, Puerto Rico, el Reino Unido, América Central, Japón y México. Gran parte del éxito de Wal-Mart se atribuyó a su estrategia de precios de “bajo precio todos los días” que era recibida con deleite por los consumidores, pero que creaba serios desafíos para los minoristas locales independientes que necesitaban seguir siendo competitivos. Las ventas de Wal-Mart alcanzaban \$ 309 mil millones en el 2005 para 6,141 tiendas y una capitalización de mercado de \$ 200 mil millones, en comparación con las ventas de \$ 178 mil millones y 4,189 tiendas en el 2000. Además de aumentar su línea superior, Wal-Mart había tenido éxito en la creación de eficiencia dentro de la empresa y en la ramificación en líneas de productos que ofrecían márgenes más altos que muchos de sus productos básicos.

Costco proporcionaba precios de descuento para sus miembros a cambio de cuotas de membresía. Para el año fiscal 2005, estas tarifas representaban el 2.0% de los ingresos totales y el 72.8% de los ingresos operativos. Las tarifas de membresía eran un factor tan importante para Costco que un analista de capital había acuñado un nuevo ratio de la relación precio-ingreso por tarifa de membresía para valorar la empresa.² Para el 2005, las ventas de Costco habían aumentado a \$ 52.9 mil millones en sus 433 tiendas-almacenes, y su capitalización de mercado había alcanzado \$ 21.8 mil millones. Durante los últimos cinco años, las ventas excluyendo las tarifas de membresía experimentaron un crecimiento compuesto de 10.4%, mientras que las tarifas de membresía crecieron 14.6%, lo que hace que las tarifas sean una fuente de crecimiento significativa y altamente significativas para los ingresos operativos en un negocio de bajo margen de beneficio.

Para atraer compradores, los minoristas adaptaban sus ofertas de productos, precios y marcas a segmentos específicos de clientes. La segmentación de la población de clientes había llevado a una variedad de estrategias diferentes, que iban desde la competencia de precios en las tiendas Wal-Mart hasta la estrategia de Target de atraer a los consumidores pendientes de la moda y el diseño ofreciéndoles surtidos únicos de artículos para el hogar y de ropa, a la vez que precios competitivos con Wal-Mart en artículos comunes a ambas tiendas. La intensidad de la competencia entre los minoristas había dado como resultado márgenes muy pequeños, lo que hacía que cada partida del estado de resultados fuera de una consideración importante para todos los minoristas.

Los efectos de los márgenes ajustados se sintieron en toda la cadena de suministro, ya que los minoristas presionaban constantemente a sus proveedores para que aceptaran precios más bajos. Además, los minoristas utilizaban fuentes off-shore como sustitutos de bajo costo para sus productos e implementaban métodos como la administración de inventario just-in-time, redes de distribución de bajo costo y altas ventas por pie cuadrado para lograr la eficiencia operativa. Los minoristas descubrieron que los márgenes de beneficio también podrían mejorarse vendiendo sus propias marcas o productos con etiquetas exclusivas que podrían comercializarse para atraer a los clientes más ricos en busca de una experiencia de compra única.

El crecimiento de las ventas para las empresas minoristas provenían de dos fuentes principales: la creación de nuevas tiendas y el crecimiento orgánico a través de las tiendas existentes. La construcción de nuevas tiendas era costosa, pero eran necesarias para acceder a nuevos mercados y aprovechar un nuevo grupo de consumidores que potencialmente podría representar un alto potencial de ganancias dependiendo del panorama competitivo. El aumento de las ventas de las tiendas existentes también era una fuente importante de crecimiento y valor. Si una tienda existente funcionara de manera rentable, se podría considerar su renovación

¹ Sam's Club, el cual era propiedad de Wal-Mart, también empleaba un formato de tarifa de membresía y representaba el 13% de los ingresos de Wal-Mart

² “Informe de inicio de Costco Wholesale Corp.” Wachovia Capital Markets, Septiembre 18, 2006.

o actualización para aumentar el volumen de ventas. O, si una tienda no fuera rentable, la gerencia la consideraría candidata para el cierre.

Target Corporation

The Dayton Company abrió las puertas de la primera tienda Target en 1962, en Roseville, Minnesota. El nombre de Target se había elegido intencionalmente para diferenciar al nuevo minorista de descuento de las tiendas más exclusivas de Dayton Company. El concepto Target floreció. En 1995, se abrió la primera tienda SuperTarget en Omaha, Nebraska, y en 1999, se lanzó el sitio web Target.com. Para el año 2000, la empresa matriz, Dayton Hudson, cambió oficialmente su nombre a Target Corporation.³

Para el 2005, Target se había convertido en una importante potencia minorista con ingresos de \$ 52.6 mil millones de 1,397 tiendas en 47 estados (**Anexo 3 y Anexo 4**). Con ventas de \$ 30 mil millones en el 2000, la compañía logró un crecimiento de ventas del 12.1% en los últimos cinco años y anunciaba planes para continuar su crecimiento abriendo aproximadamente 100 tiendas por año en los Estados Unidos en el futuro previsible. Si bien Target Corporation nunca se había comprometido a expandirse internacionalmente, los analistas habían estado especulando que el crecimiento interno por sí solo no sería suficiente para mantener su éxito histórico. Si Target continuaba con su estrategia de crecimiento interno, la mayoría de los analistas esperaban que las inversiones de capital continuaran a un nivel del 6% al 7% de los ingresos, lo que equivalía a aproximadamente \$ 3.5 mil millones para el año fiscal 2006.

En contraste con el enfoque de Wal-Mart en los precios bajos, la estrategia de Target era considerar la experiencia de compra del cliente como un todo. Target se refería a sus clientes como invitados y se esforzó constantemente por apoyar el eslogan: “Espere más. Pague menos”. Target se enfocó en crear una experiencia de compra que atrajera el perfil de su “invitado principal”: una mujer con educación universitaria con hijos en casa que era más acomodada que el cliente típico de Wal-Mart. Esta experiencia de compra se creó al enfatizar la decoración de una tienda que brindaba el ambiente de compra adecuado. La compañía había tenido mucho éxito en promover su conciencia de marca con grandes campañas publicitarias; sus gastos de publicidad para el año fiscal 2005 fueron de \$ 1,000 millones o aproximadamente el 2.0% de las ventas y el 26.6% de las ganancias operativas. En comparación, los dólares publicitarios de Wal-Mart representaron el 0.5% de las ventas y el 9.2% de los ingresos operativos. El gasto constante en publicidad dio como resultado que el logotipo de Target “ojo de buey” (**Anexo 5**) se clasificara entre los logotipos corporativos más reconocidos en los Estados Unidos, por delante del Nike “swoosh”.

Como una mejora adicional a la experiencia de compra del cliente, Target ofreció crédito a clientes calificados a través de sus tarjetas REDcard: Target Visa Credit Card y Target Credit Card. El negocio de las tarjetas de crédito representó el 14.9% de las ganancias operativas de Target y fue diseñado para integrarse con la estrategia general de la compañía al enfocarse solo en los clientes que visitaron las tiendas Target.

Proceso de Aprobación de Inversiones de Capital

El Comité de Inversiones de Capital (CIC) estaba compuesto por un equipo de altos ejecutivos que se reunía mensualmente para revisar todas las solicitudes de proyectos de capital (SPC) que superaban los \$ 100,000. Los SPC eran aprobados por la CIC o, en el caso de proyectos de más de \$ 50 millones, requeían la aprobación de la junta directiva. Las propuestas de proyectos variaban ampliamente e incluían la remodelación,

³ La Dayton Company se fusionó con J. L. Hudson Company en 1969. Después de cambiar su nombre a Target, la compañía renombró las tiendas Dayton-Hudson como Marshall Field's. En el 2004, Marshall Field's se vendió a May Department Stores, que fue adquirido por Federated Department Stores en el 2006; todas las tiendas de mayo recibieron el nombre de Macy ese mismo año.