

## ¿Un regalo del cielo? El giro estratégico de J. C. Penney

En julio de 2012, ocho meses después de haber aceptado el puesto de CEO de J. C. Penney, a Ron Johnson empezaron a asaltarle las primeras dudas. ¿Estaría haciendo algo mal? El nuevo CEO había sido nombrado en noviembre de 2011, después de que Bill Ackman, un conocido inversor en *hedge funds* de Pershing Square Capital, y Steven Roth, de Vornado Realty, compraran el 27% de la compañía y fueran invitados a formar parte de su Consejo de Administración. La junta esperaba que Johnson, con su visión y talento, transformara el minorista estadounidense, de 110 años de antigüedad, que iba flojo. Johnson estaba tratando de dar un giro a J. C. Penney mediante una innovadora estrategia con la que atraer una base de clientes más jóvenes y ofrecer una nueva experiencia de compra. En cambio, hasta el momento solo había logrado perder ventas y registrar pérdidas consecutivas en los dos trimestres transcurridos desde que asumiera el cargo (véase el Anexo 1).

Desde el principio, Johnson había tenido una fe sólida en su visión. Sin embargo, ahora, a la luz de los últimos acontecimientos, se preguntaba si su plan habría fallado. ¿O sería un problema de implementación? ¿Quizá había intentado hacer demasiadas cosas demasiado deprisa? ¿Habría fallado a la hora de comunicar su estrategia? J. C. Penney estaba a punto de hacer frente al segundo semestre del año, la mayor temporada de ventas del sector minorista, y Johnson debía decidir si introducir nuevos cambios o si continuar con su nueva estrategia «*fair and square*».

### Presentación de la compañía J. C. Penney

Una de las principales cadenas de grandes superficies de Estados Unidos, J. C. Penney, fue fundada en 1902, en Wyoming. Este comercio estaba considerado, en líneas generales, como la gran superficie del centro del país, y el núcleo de su clientela estaba compuesto principalmente por madres de la periferia con ingresos medios, sensibles a los precios, que buscaban gangas cuando compraban en grandes superficies.<sup>1</sup>

---

Caso preparado por el profesor Massimo Maoret, Cristina Martín Romano, MBA 2017, y por el profesor Fabrizio Ferraro, con la colaboración de Isaac Sastre Boquet, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Mayo de 2018.

Copyright © 2018 IESE. Copyright de esta traducción © 2018 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesep.com](http://www.iesep.com), escriba a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 30/5/18



En 2012, J. C. Penney operaba 1.102 tiendas que suponían 111 millones de pies cuadrados<sup>a</sup> de superficie comercial.<sup>2</sup> En comparación, Macy's tenía 800 sucursales que sumaban 143 millones de pies cuadrados de superficie comercial<sup>3</sup> y las 1.146 tiendas Kohl sumaban un promedio de 88.000 pies cuadrados de superficie comercial (lo que suponía un total de 101 millones de pies cuadrados).<sup>4</sup> Más del 60% de las tiendas J. C. Penney se concentraba en las principales áreas metropolitanas y en centros comerciales de las afueras. Algo menos del 40% estaba ubicado en poblaciones pequeñas. Solo había 364 tiendas J. C. Penney emplazadas en mercados en los que los compradores tenían unos ingresos familiares por encima de los 50.000 dólares al año. Las 738 restantes estaban en mercados donde los hogares tenían una renta familiar por debajo de esa cifra.<sup>5</sup>

J. C. Penney fue en su momento la opción preferida por la clase media, pero durante bastante tiempo había tenido un rendimiento mediocre, por lo que el negocio estaba perdiendo cuota de mercado dentro del menguante canal de los grandes almacenes. Sus competidores Macy's y Kohl's se estaban haciendo con parte del negocio de la cadena. El cliente medio de J. C. Penney solo visitaba la tienda cuatro veces al año y la cifra de ventas por pie cuadrado (156 dólares) era baja con respecto a las de sus competidores y a las de las tiendas especializadas a las que Johnson deseaba emular. (Gap, por ejemplo, vendía alrededor de 300 dólares por pie cuadrado).<sup>6</sup> Las grandes superficies y las cadenas de supermercados habían aumentado el presupuesto para publicidad desde el comienzo de la crisis económica en 2007, y la mayoría recurría a productos superventas y ofrecía con frecuencia vales descuento [cupones] y ofertas para impulsar las compras. Según la consultoría A.T. Kearney, más del 40% de los artículos que los estadounidenses compraron en 2011 estaban en oferta, en comparación con el 10% de 1990<sup>7</sup> (véanse los Anexos 2, 3 y 4).

Además, desde principios de la primera década del siglo XXI, la compañía no había parado de perder clientes y su cuota de mercado se redujo a favor de los minoristas de descuentos masivos, como Target y Walmart, y de grandes superficies prestigiosas, como Bloomingdale's o Nordstrom.

Había otros factores que estaban redefiniendo el sector minorista estadounidense. La recesión de 2008 y 2009, y la continua aparición de competencia en la venta al por menor *online*, como Amazon, habían afectado con especial dureza a las grandes superficies de categoría media, como Sears y J. C. Penney. Esos dos años, los centros comerciales alcanzaron las mayores tasas de vacantes más alto en años.<sup>8</sup> La cuota de participación de las grandes superficies en las ventas al por menor en Estados Unidos había bajado del 9% a mediados de la década de los ochenta al 2,5% en 2010. La presión resultante sobre los precios había impulsado a muchas cadenas minoristas más pequeñas —como la propia J. C. Penney— a una carrera descendente y había expulsado del negocio a muchas de ellas.

Myron Ullman había sido el CEO de J. C. Penney de 2004 a 2011. Durante la mayor parte de su mandato, consiguió que la empresa siguiera siendo rentable a pesar de perder terreno frente a Kohl's y a Macy's. Logró modernizar la marca, pero, durante la crisis de 2008, se desplomó y el rendimiento terminó estancándose. Los clientes de la compañía —estadounidenses de clase media— tenían dificultades económicas y las ventas cayeron. Ante esta situación, Ullman respondió con una drástica reducción de los costes. En 2011, el precio de las acciones había

---

<sup>a</sup> N. de la T. Un pie cuadrado corresponde a 0,092 metros cuadrados.

descendido un 50% con respecto al máximo de 87,18 dólares que había alcanzado en febrero de 2007 y se desplomó hasta sus niveles más bajos durante la recesión económica.<sup>9</sup>

El *e-commerce* era uno de los asuntos candentes del sector minorista. Se esperaba que las ventas al por menor *online* duplicaran su cuota sobre las ventas totales a lo largo de la década (véase el Anexo 5). J. C. Penney había sido pionera en este campo, con unas cifras combinadas de venta por catálogo y vía web que alcanzaron casi los 3.400 millones de dólares en 2011. Sin embargo, sus ventas electrónicas se habían estancado durante el trienio anterior a 2012, mientras que las de Macy's y las de Kohl's habían crecido sustancialmente. La competencia también estaba aumentando por culpa del comercio minorista *online*, pues los nuevos *players*, como Amazon o eBay, ofrecían precios más bajos. Amazon, en concreto, había ingresado 43.000 millones de dólares en 2011 y seguía registrando tasas de crecimiento de dos dígitos.<sup>10</sup> El punto de vista de muchos de los grandes competidores de J. C. Penney parecía ser diferente y estaban realizando grandes inversiones en operaciones de *e-commerce* y en atender a lo que ellos denominaban el consumidor «omnicanal», que compraba a través de canales *online* (accediendo con el ordenador o con el *smartphone*) y también acudiendo a tiendas físicas. Un cliente podía, por ejemplo, adquirir un producto en la página web Target.com y recoger el pedido en la tienda más cercana, en lugar de tener que esperar a que se lo llevaran a casa. O la gente podía pedir artículos de diferente índole en los puntos de venta dentro de las tiendas, como Kohl's, y hacer que se los enviaran a casa sin tener que abonar gastos de envío.<sup>11</sup>

Sin embargo, la venta *online* repercutiría sobre las tiendas físicas de muchas más maneras, no solo compitiendo por vender. A los consumidores ahora les resultaba fácil comparar los precios de las distintas tiendas para encontrar la mejor oferta. Podían comparar las reseñas de los productos que les interesaban y seleccionar fácilmente el que mejor se adaptara a sus necesidades y el vendedor que lo ofreciera a mejor precio o el que estuviera más cerca de su domicilio. Tal como escribió un analista:

«Los empresarios minoristas deben reconocer que las nuevas tecnologías acabarán siendo más rápidas, baratas y versátiles. Han de pronosticar la probable densidad digital dentro de sus categorías y prepararse para los efectos. ¿Qué debo cambiar hoy si creo que pronto el 20% de nuestras ventas va a proceder del comercio digital y el 80% va a estar fuertemente influenciado por él? ¿Deberíamos abrir tiendas nuevas? De ser así, ¿en qué deberían cambiar? ¿Cómo deberíamos adaptarnos a un mundo en el que los precios son más transparentes? ¿Qué ocurre cuando las categorías que generan tráfico en internet cambian y dejan de atraer a los clientes a nuestras tiendas?

»Situaciones así requieren empezar de cero, una innovación generalizada».<sup>12</sup>

J. C. Penney, por supuesto, comenzaría enseguida a buscar su fuente de innovación.

## Presentación de Ron Johnson, el genio tras la Genius Bar de Apple

El precio de las acciones de J. C. Penney no había parado de descender desde el comienzo de la crisis económica y desde hacía tiempo era inferior al de sus competidores (véase el Anexo 6). Observando el potencial de la compañía, Ackman, el director de *hedge funds*, había ido adquiriendo participaciones de forma progresiva, y, para 2011, se había hecho con el 18% del