



DEUDA

INTELIGENCIA COMPETITIVA

Toys  
Toys R Us

RÉQUIEM  
POR  
TOYS R US

LAS 7 LEYES DE KOTLER:  
1. LIDERAZGO  
2. CATEGORÍA  
3. MENTE  
4. PERCEPCIÓN...

CUOTA DE MERCADO

DEUDA

ECOSISTEMA





# INTELIGENCIA COMPETITIVA REQUIEM POR TOYS “R” US

Por  
**JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA**

*© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.*

*Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.*

JCER



CONSEJERIA  
ESTRATÉGICA

**CLARIDAD ESTRATÉGICA PARA  
DECISIONES DE ALTO IMPACTO**

ESTRATEGIA INNOVACIÓN MENTORING

inGenius<sup>®</sup>



## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### ● Se fundamenta en tres aspectos:

- Observar el panorama general
- Localizar detalles críticos
- Tomar decisiones contundentes.

### ● Y se nutre de tres tipos de inteligencia:





## INTELIGENCIA COMPETITIVA



La **Inteligencia Competitiva** es para que las empresas conozcan mejor su mercado, para así diseñar e implementar mejores estrategias que garanticen el crecimiento de su rentabilidad, a través de un análisis competitivo que les permita, identificar riesgos, desafíos y oportunidades

**La inteligencia competitiva** es un proceso híbrido de planeación estratégica y actividades de investigación de mercados, cuyo objetivo es recopilar y sintetizar información relacionada con los factores externos a la organización como competidores, mercado, tecnología, innovación, investigación y desarrollo y,

contrastarlos con los factores internos de la empresa.

**La inteligencia competitiva es una herramienta fundamental para que las empresas comprendan a fondo su mercado y a sus competidores; a través del análisis de información relevante, las empresas pueden:**

### 💡 **Identificar riesgos y desafíos**

Anticiparse a posibles amenazas, como la entrada de nuevos competidores o cambios en la regulación, permite a las empresas prepararse y minimizar el impacto negativo.

### 💡 **Descubrir oportunidades**

Detectar nichos de mercado desatendidos, tendencias emergentes o debilidades en la competencia puede abrir nuevas vías de crecimiento y expansión.

### 💡 **Diseñar estrategias más efectivas**

Con un conocimiento profundo del mercado y la competencia, las empresas pueden desarrollar estrategias de marketing, ventas y producto más enfocadas y exitosas.

### 💡 **Mejorar la rentabilidad**

Al optimizar sus operaciones y tomar decisiones informadas, las empresas



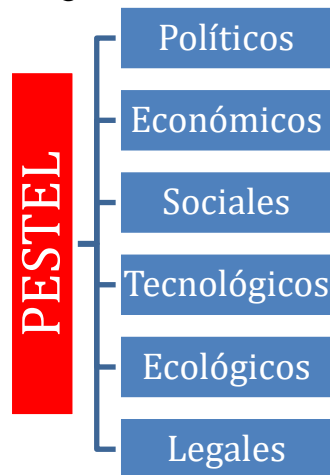
pueden aumentar su eficiencia, reducir costos y, en última instancia, mejorar su rentabilidad.

**La inteligencia competitiva se dedica a la recopilación y análisis de información sobre:**



**DEL ENTORNO EXTERNO:** oportunidades y amenazas a través de cuatro matrices:

**1.1** El **PESTEL** llamado así por ser las siglas que representan los factores siguientes:



**1.2** La **MEFE** que son las siglas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (oportunidades y amenazas).

**1.3** La **MATRIZ DE COMPETITIVIDAD**, que evalúa los factores de



éxito de una empresa con respecto a su competencia.

**1.4** Las **CINCO FUERZAS DEL MERCADO** que analiza al mercado, la competencia, clientes y distribuidores.



**LA INNOVACIÓN**, a través de la interpretación de la información para crear nuevo conocimiento (crear valor) y procesarlo:

**Tipos de Innovación como una función de la incertidumbre:**



**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**, para comprender dicho entorno externo



y generar estrategias; recordemos que

- Los **objetivos estratégicos** están hechos de **estrategias**
- Las **estrategias** están hechas de **tácticas**
- El **plan de acción** que articula lo mencionado

Todo lo anterior es para que las empresas pueden anticiparse a sus acciones, identificar oportunidades de mercado y desarrollar estrategias diferenciadoras que les permitan destacar en dicho mercado.

En síntesis, **la inteligencia competitiva** es información sobre entornos empresariales y competidores obtenida de fuentes abiertas.

## ¿QUÉ ES COMPETITIVIDAD?



La inteligencia competitiva es un proceso clave para que las empresas se mantengan competitivas y logren un crecimiento sostenible en un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante.

**Cuando hablamos de que las empresas se mantengan más competitivas**, nos referimos a su capacidad para prosperar y tener éxito en su mercado frente a sus rivales. Esto implica no solo sobrevivir, sino también crecer y destacarse.

### ¿Qué significa competitividad?

La competitividad es la habilidad de una empresa para ofrecer productos o servicios de mayor valor o a un menor costo que sus competidores, de manera que atraiga y retenga a los clientes. Implica ser eficiente, innovador y adaptable a los cambios del mercado.

### Características de una empresa competitiva:

- **Ofrece productos o servicios de alta calidad**, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes, incluso superándolas.
- **Tiene precios competitivos**, encuentra el equilibrio entre ofrecer valor y generar ganancias.
- **Es innovadora**, introduciendo nuevos productos, servicios o procesos que la diferencian de la competencia.
- **Es eficiente**, optimizando sus recursos y procesos para reducir costos y mejorar la productividad.



- **Es adaptable**, respondiendo rápidamente a los cambios del mercado y las nuevas tendencias.
- **Tiene una fuerte marca**, la cual genera confianza y lealtad en los clientes.
- **Cuenta con un equipo talentoso y motivado**, atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales.

Mantenerse competitivo significa que una empresa está constantemente mejorando y evolucionando para seguir siendo relevante y atractiva para los clientes en un entorno empresarial dinámico y desafiante. No se trata solo de ser el mejor hoy, sino de tener la capacidad de seguir siendo el mejor mañana.

## 👁️ LA INTELIGENCIA COMPETITIVA TAMBIÉN ES CONOCIDA COMO INTELIGENCIA COMERCIAL O CORPORATIVA 👁️

En el mundo empresarial, la miopía hacia el futuro puede ser fatal. Muchas empresas, atrapadas en las urgencias del presente, descuidan la anticipación de riesgos y oportunidades. Cuando el futuro, inevitablemente, llega, estas organizaciones se encuentran desarmadas ante las amenazas y, a menudo, desaparecen. La falta de un análisis prospectivo y un plan de acción frente a posibles escenarios adversos revela una empresa con más debilidades que fortalezas, vulnerable y destinada a sucumbir en un entorno competitivo.

**Recordemos que las razones más comunes por las que las empresas desaparecen son:**

- Problemas financieros: Falta de liquidez, Deudas excesivas, Mala gestión financiera.
- Cambios en el mercado: Competencia, Cambios tecnológicos, Cambios en las preferencias de los consumidores, Ignorar las señales de alerta temprana, Sobre expansión, Dependencia excesiva de un solo producto o cliente, Falta de inversión en marketing y marca.
- Problemas de gestión y operativos: Mala gestión, Problemas internos y falta de cohesión, Problemas de producción, Falta de innovación, Sobre expansión, Resistencia al cambio, Falta de visión y liderazgo.
- Factores externos: Crisis económicas, Desastres naturales, Cambios legales y regulatorios.



El caso Toys "R" Us (TRU) y su desaparición, es un claro ejemplo de la falta de visión de futuro de las empresas; *"El cambio es un proceso que cada vez toma una mayor velocidad"*. Dar clic en la imagen de abajo para recordar ¿Por Qué las Empresas Desaparecen? y en particular el caso Toys "R" Us <https://youtu.be/JdgEKcUZTXA>



Es evidente que el comercio digital está 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 a través de su inteligencia competitiva.

**Recientemente El Puerto de Liverpool y WHP Global se aliaron para traer la marca de juguetes Toys"R"Us a México.**

Como todos sabemos, Toys"R"Us en EUA quebró entre otras razones, por su la falta de visión de futuro, el desconocimiento del "Manejo de Categorías", el cambio de hábito del consumidor (los niños), el problema de la falta de rotación de inventarios y, la tremenda deuda que se echó a cuentas al recomprar sus acciones.

Esto obligó a Toys"R"Us a cerrar casi todas sus tiendas y a liquidar sus inventarios para pagar a sus acreedores, sin embargo, la marca aún tiene un gran valor, por lo que ahora forma parte de la cartera de marcas WHP Global, quién está explotando los vestigios del gigante juguetero.



## LA QUIEBRA DE TOYS "R" US: ANTECEDENTES

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 a finales 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)

Así como el caso Toys "R" Us al que llamaremos 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?

## LAS SIETES ESTRATEGIAS GANADORAS 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?



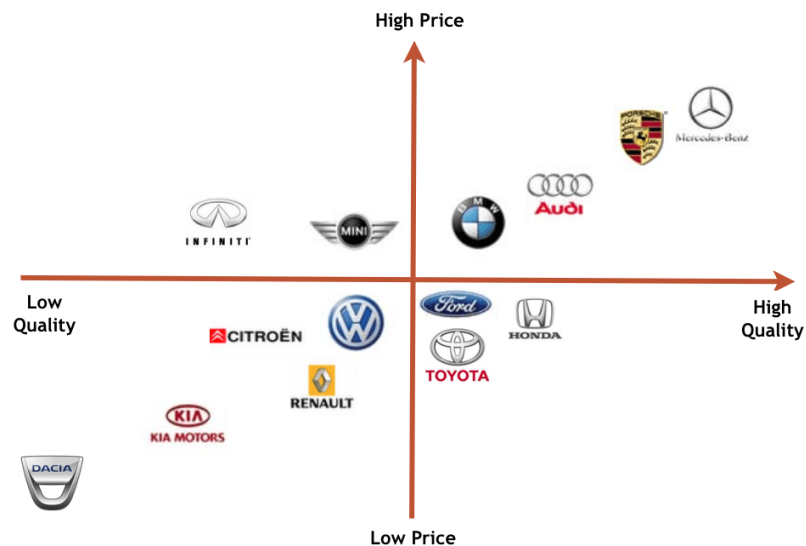
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué valoran los clientes de nuestros productos o servicios?

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.

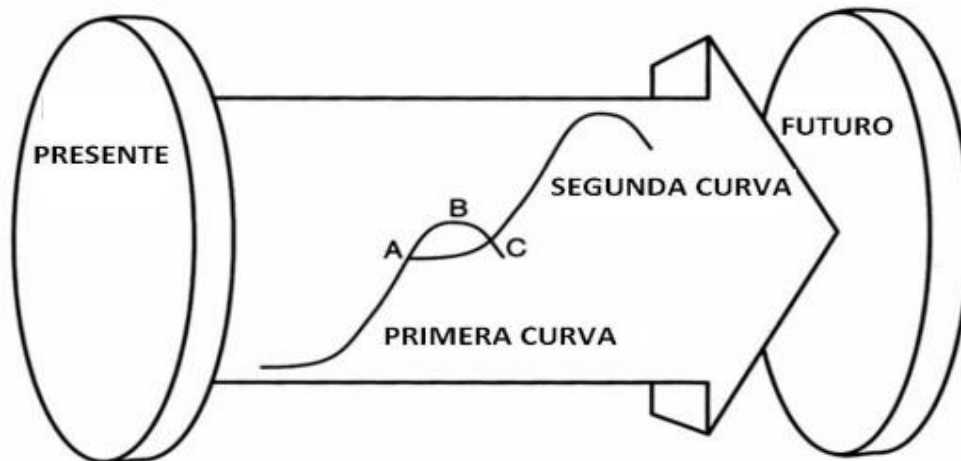


- 5. Focalizarse en nichos de mercado:** para ser más eficientes y efectivos hay que centrarse en nichos de mercado, la Era del Marketing Masivo cuyos costos y gastos se diluían por los grandes volúmenes de venta, ya pasaron a la historia; ahora el poner atención en nichos de mercado permite ventas más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





## **ACTIVIDAD**

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-rodriquez-dinero/>

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

1. Enumerar los hechos más relevantes
2. Hacer el PESTEL de TOY “R” US tomando como base un año antes de su quiebra
3. Sacar conclusiones del PESTEL anterior
4. Recordando las siete estrategias planteadas por Kottler planteados en la lectura, reflexionar que hizo bien y que hizo mal Toys R Us
5. ¿Cuál es o era la ventaja competitiva de TRU? ¿Qué Ventaja competitiva perdió y lo llevó a la quiebra?
6. ¿Qué factores erosionaron la ventaja competitiva de TRU?
7. ¿Ustedes como estrategias que hubieran hecho para evitar la contracción de TRU?
8. 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?
9. ¿Qué valoraban sus clientes? ¿Qué debería de haber hecho TRU para no sucumbir en el futuro?
10. Conclusiones



## FUENTES:

- 1) Fundamentos de Marketing, Kotler Philip y Armstrong Gary, Ed. Pearson.
- 2) Los 10 principios del nuevo marketing, Kotler Philip.
- 3) Las 22 leyes inmutables del marketing, Kotler Philip.
- 4) Cortés, Diana. Pensamiento Estratégico ¿Cómo Desarrollarlo? México. Universidad Cesuma. <https://www.cesuma.mx/blog/pensamiento-estrategico-como-desarrollarlo.html>
- 5) 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.>
- 6) Torres Hernández, Zacarías. Administración Estratégica. México. Grupo Editorial Patria.
- 7) Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Pensamiento Estratégico. México. Omniverso – eaBC.

