



Universidad de Buenos Aires



Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Dirección y Gestión de
Marketing y Estrategia Competitiva

TRABAJO FINAL: Análisis del Caso C&A

PROFESOR: Dr Alberto Levy

Baldomar, Juan Pablo

AÑO 2010

CASO DE ANÁLISIS: CIERRE DE C&A EN ARGENTINA



INDICE

- a – Introducción
- b - C &A: historia y modelo de negocios
- c - C&A Argentina: Análisis de un fracaso
 - c.1 C&A Argentina
 - c.2 a Aplicación del modelo Penta
 - c.2 b Modelo Penta: conclusiones
 - c.3 Teatro de Operaciones Argentina: actores, escenario, intereses
- d - Aplicación del Modelo Moebius
- e – Análisis de Escenarios
- f - Análisis Adofar
- g- Matriz Perfil de desempeño/Atractivo del Mercado
- h- Conclusiones
- i- bibliografía

Introducción

Nos proponemos en el presente trabajo aplicar los modelos PENTA, MOEBIUS Y FRAIM con el propósito de explicarnos desde un enfoque sistémico las posibles razones que llevaron a la empresa C&A a tomar la decisión estratégica de discontinuar sus operaciones en el Teatro de Operaciones Argentina.

B – C&A: Historia y Modelo de Negocios

C&A es una empresa de modas que vende indumentaria a bajo costo para toda la familia

Fundada en 1841. En Holanda, tiene 35.000 empleadas y empleados.

900 proveedores, que son controlados por la SOCAM («Service Organisation Compliance Audit Management »).

C&A Europa pertenece a COFRA Holding AG, de Zug (Suiza). Las centrales operativas se encuentran en Bruselas (Bélgica) y Düsseldorf (Alemania).

10 marcas exclusivas:

Angelo Litrico

Baby Club

Canda

Clockhouse

here + there

Palomino

Rodeo

Westbury

Yessica

Your Sixth Sense

958 filiales, 214 Kids Stores, 14 Clockhouse Shops, 16 Women Stores, 1 Schuh Shop sowie 2 Avanti Stores en 16 países de Europa:

Otras áreas de negocios:

C&A Money desde 2006

Avanti desde 2008

C&A Online desde 2008

Las más de 1200 tiendas de C&A ofrecen más de 10.000 artículos diferentes divididos en 190 categorías de productos. En total, son aproximadamente 60.000 diseños diferentes. Teniendo en cuenta las diferentes tallas de confección, estas cifras muestran la complejidad del negocio.

La red posee más de 1500 tiendas en el mundo, con gran concentración en Europa. Sólo en el viejo continente, la facturación el último año fiscal fue superior a 6,3 billones de euros

Además de expandirse dentro de Europa, C&A crece en todo el mundo: con tiendas en Shanghai (desde 2007) y Beijing (desde 2008), C&A también está presente en el mercado chino. También existen tiendas de C&A en Brasil, Argentina y México. Estas organizaciones trabajan en forma independiente de C&A Europa.

De acuerdo con datos proporcionados por la empresa de investigaciones sobre el consumo “Gesellschaft für Konsumforschung GfK”, C&A ha logrado mantenerse en el primer puesto entre las empresas de moda en Alemania, Holanda y Bélgica. En los 16 países en los que C&A está presente, en los últimos dos años la empresa pudo aumentar tanto la facturación como las cuotas de mercado.

No solamente se inauguraron 244 tiendas en 2006 y 2007, con la correspondiente creación de nuevos puestos de trabajo, sino que las tiendas ya existentes se modernizan de forma continua.

La empresa sostiene en su informe global del año 2007-2008 que, debido a que opera en un contexto mundial muy complejo, necesita de estructuras y directivas claras para todos los departamentos y empleados para sobrevivir en el mercado. Y debido al constante cambio en las condiciones ambientales y de trabajo, para adaptarse a los nuevos desafíos, su relación con las personas y el medio ambiente se basa en el principio de la sostenibilidad.

La matriz de valores de importancia

Un desafío central de la sostenibilidad y del informe de sostenibilidad es la selección de temas relevantes. Con ellos la empresa realiza una matriz de valores de importancia.

Los temas clasificados como muy importantes desde el punto de vista interno y externo incluyen aspectos que afectan a C&A y a su cadena de proveedores que, aunque no están dentro de los límites propios de la empresa, son considerados una responsabilidad central de C&A. Este área constituye uno de los puntos principales de la gestión de sostenibilidad estratégica de la empresa.

Mercados de proveedores de productos textiles <ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos • Condiciones de empleo / de trabajo • Código de Conducta • Desarrollo de capacidades • Formación y capacitación 	importancia alta
Mercados minoristas <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones laborales y salarios • Condiciones de empleo de trabajo • Seguridad y protección de la salud • Consumo de energía • Emisiones de CO2 • Estabilidad de precios • Satisfacción de los clientes 	importancia alta
Mercados de proveedores de productos textiles <ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de sustancias químicas • Donaciones corporativas 	importancia media
Mercados minoristas <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y protección de la salud en el puesto • Ética corporativa • Identificación de productos / etiquetado • Embalaje • Desempeño económico 	importancia media

- Donaciones corporativas • Presencia en el mercado
- Manipulación de sustancias químicas • Negociaciones colectivas

La filosofía de la empresa

“C&A es una compañía en la que las normas de comportamiento personal y empresarial se basan en valores familiares. Al ser de propiedad privada, su cultura les permite adoptar un enfoque a largo plazo de las cuestiones clave, las relaciones y las oportunidades. Sostienen que dan la mayor importancia a las relaciones a largo plazo a todos los niveles, con sus clientes, su personal, los proveedores y las comunidades en que viven y trabajan.

Al mismo tiempo, al actuar en un mercado fuertemente competitivo y que sufre rápidos cambios: deben mantenerse dinámicos y competitivos, atentos a las necesidades de sus clientes, sin dejar de ser responsables. “

Valores que la empresa considera importantes

La empresa busca la manera de implementar concretamente el principio conocido como “triple p” (“people, planet, profit”/gente, planeta, beneficio), cuyo objetivo es la armonización de los factores sociales (gente), ecológicos (planeta) y económicos (beneficios). Para ello, en la organización se desarrolló el sistema de la “triple i”.

Inspiración: el proceso de sensibilización que también puede llevar a la conclusión de que la responsabilidad social entra en conflicto con el principio económico de la empresa. En este punto, reconocer un posible problema puede ser la clave de la solución.

Innovación: la combinación de diferentes procesos con el desarrollo de productos que, entre otras cosas, puede incluir la adaptación de las estrategias de compra.

Implementación: la implementación de los elementos decisivos son instrumentos que pueden ser empleados por la empresa tanto interna como externamente en la cadena de producción.

La estrategia de C&A:

“Queremos ganar y mantener la confianza de todos aquéllos que se interesan por nosotros

Ofreciendo a nuestros clientes productos seguros, de buena calidad y con una excelente relación precio/calidad.

Apoyando e impulsando la mejora de las condiciones de trabajo en nuestros mercados de proveedores.”

Gran parte de la mercancía de C&A se produce en el extranjero y está mayormente hecha de materiales y fibras naturales. Esto significa que C&A depende de la fiabilidad y

confianza de sus proveedores, en particular respecto del medio ambiente y de las condiciones de trabajo, para producir mercancías de manera sostenible.

El objetivo de su actividad comercial es asegurar el afianzamiento de su éxito económico a largo plazo.

Este objetivo sólo puede alcanzarse si sus productos son compatibles social y medioambientalmente.

Los clientes de C&A depositan desde hace muchas décadas su confianza en la marca y el surtido de la empresa. Esta confianza constituye la base de otra área de negocios: C&A Money, en la que la empresa brinda los siguientes servicios financieros:

- Seguros para el automóvil
- Giros en descubierto
- Préstamos en cuotas

La publicidad de C&A

La publicidad transmite una actitud hacia la vida positiva, llena de apertura y felicidad, que combina con los productos que ofrece y con la cultura de la empresa. Esta filosofía se aplica en forma coherente en todas las actividades de comunicación de C&A : desde los anuncios a los carteles, prospectos, anuncios de radio y televisión, Internet y hasta los escaparates de las tiendas.

También en el trabajo de prensa y relaciones públicas, y en el diálogo directo con sus clientes, desean transmitir lo que C&A les desea ofrecer a los usuarios: **moda de calidad a precios bajos (“value for money”)**.

C&A empleados

La empresa C&A ha perdurado a lo largo del tiempo de manera exitosa básicamente debido a una cultura empresarial de justicia, apertura y confianza mutua respecto de todos los empleados que practican todas las personas involucradas en todas las filiales, el sector de compras y de ventas, los centros de distribución de mercancías y hasta el proceso de producción y transporte. Sin el compromiso y el ingenio, la motivación y la simpatía de cada individuo, C&A no podría haber tenido una trayectoria tan larga.

La estrategia general se define en la central europea de C&A, teniendo en cuenta la legislación nacional de cada país, y se implementa de manera independiente dentro de cada organización de C&A de nivel nacional.

Proveedores y productores

• La empresa posee para relacionarse con sus proveedores un Código de conducta para el suministro de mercancías (“Codex of conduct for the Supply of Merchandise”).

Al iniciarse una relación comercial, los proveedores son informados sobre sus directrices, que están formuladas en el código de conducta. Su conformidad con estas directrices es absolutamente indispensable. Cada infracción de esta normativa será perseguida consecuentemente por C&A.

C&A es una empresa mercantil que no fabrica mercancía, sino que la compra ya confeccionada y lista para vender o bien encarga su producción según los modelos de sus diseñadores.

Una prenda de ropa atraviesa un ciclo que va desde su creación hasta la eliminación o el reciclaje de la fibra.

La empresa la denomina “cadena textil”. Puede describirse de la siguiente manera:

- Obtención de la fibra
- Creación textil y de los hilos
- Acabado textil
- Confección
- Transporte y distribución
- Uso
- Reciclaje
- Eliminación

En los últimos años, la cadena de suministro textil se ha hecho más larga y más compleja: Los proveedores comisionan a empresas productoras, que a su vez pasan el encargo a subcontratistas.

En los países emergentes y en vías de desarrollo, donde C&A compra aproximadamente el 50% de la mercancía, la globalización abre perspectivas muy atractivas.

A su vez, este desarrollo conlleva desafíos: En muchos de estos países la empresa se encuentra a menudo con condiciones de producción que no son compatibles con su concepción de una fabricación responsable de ropa. No hay suficientes normas medioambientales e incluso las disposiciones legales en materia laboral sólo se cumplen de forma insuficiente.

Los mecanismos de seguridad de la cadena textil

C&A asume la responsabilidad empresarial completa por sus productos.

Código de Conducta

• Las prendas de ropa que ofrecen tienen que satisfacer obligatoriamente sus exigencias de calidad y seguridad.

• La mercancía para C&A tiene que elaborarse bajo unas condiciones justas desde el punto de vista social y medioambiental.

Estas exigencias se estipulan en el Código de Conducta –el Code of Conduct for the Supply of Merchandise–.

Son, además, requisitos obligatorios de las Condiciones Generales de Entrega (“General Delivery Instructions”, GDI) que tienen que cumplir sus proveedores.

Gestión de calidad

La empresa se propone poder garantizar en todo momento que sus clientes adquieran una mercancía en perfecto estado y de uso seguro. Para conseguirlo, los empleados del departamento de control de calidad examinan, a veces incluso en los países productores, las prendas de muestra en cuanto a sus cualidades físicas y químicas. Sólo después de este examen se confecciona la mercancía y se transporta hasta los centros de distribución.

SOCAM

La empresa no solo busca velar por la seguridad de sus clientes, sino que ya hace más de doce años que la empresa se ha propuesto que las personas de las empresas productoras

trabajasen bajo condiciones humanas. Para asegurar estas condiciones humanas de trabajo, ya en el año 1966 la empresa funda la organización SOCAM (“Service Organisation for Compliance Audit Management”). Con sus auditores, que trabajan a nivel global, la organización controla que en los talleres de producción contratados por C&A en todo el mundo se observe este Código de Conducta.

Intercambio con los clientes y los consumidores

Lo más importante para C&A es la satisfacción del cliente.

C&A compra sus mercancías a proveedores en 25 países, quienes por otra parte hacen fabricar sus mercancías en más de 60 naciones. Estas actividades son organizadas y coordinadas por C&A Buying, su organización de compras.

. Los temas centrales son los siguientes:

- Análisis de los mercados de producción
- Análisis del mercado sobre proveedores y centros de producción
- Evaluación del equipamiento técnico en las empresas productoras
- Determinación de capacidades y calendarios de producción con los proveedores y compradores
- Control de las muestras
- Revisión de la hechura
- Control de los plazos de suministro
- Control de calidad e inspección final
- Coordinación de la logística de transporte
- Formalidades de aduana
- Sistema contable

C&A compra sus mercancías de dos maneras diferentes:

Compra directa (“Direct Purchase”)

En esta variante, 350 proveedores residen directamente en los países productores. Los compradores de C&A visitan a los productores y encargan sus mercancías in situ.

Cut, Make and Trim (CMT)

Entre los métodos de compra directa se cuenta también el método CMT.

C&A ha aumentado considerablemente el porcentaje de compra directa desde el año 2003 para poder controlar mejor las condiciones de producción y para incrementar aún más la seguridad de los productos para sus clientes.

. Hasta el año 2010 se quiere aumentar el porcentaje de la compra directa al 80%. Paralelamente ha ido disminuyendo también el número de proveedores

Las actividades internacionales de compra se centran, básicamente, en tres zonas geográficas, en las que adquieren alrededor del 80% de las mercancías.

- Subcontinente Indio
- China
- Turquía y Europa del Este

Evolución de la cadena de suministro Producción de C&A en China

Porcentaje de la producción total de C&A (en %)

2003 16,70

2004 18,40

2005 21,20

2006 26,70

2007 28,02

La influencia de C&A en el mercado mundial

En Europa, C&A se cuenta entre los ofertantes de ropa y calzado más importantes; a escala mundial, en cambio, la influencia de C&A es limitada.

En el campo de la logística, la empresa ha desarrollado un abanico de medidas orientadas a configurar un transporte de sus mercancías lo más efectivo y ecológico posible.

Optimización de la logística

Para la empresa, una logística de transporte optimizado comienza desde los mismos fabricantes: ordenan a sus transportistas que carguen los contenedores para C&A de tal modo que sólo contengan mercancías para un país o una región concreta, y puedan, por tanto, destinarse al puerto marítimo más cercano.

MISIÓN

Junto al objetivo general de seguir estando entre las cinco primeras empresas de venta de indumentaria del mundo a lo largo de los próximos años, la compañía quiere consolidarse igualmente entre las cinco primeras empresas en materia de ahorro de material de empaquetado, reciclaje, energías renovables, eco-tiendas, transporte eficiente y algodón orgánico.

OBJETIVOS:

La empresa debería tener en cuenta como objetivos estratégicos:

1. Rentabilidad del Portafolio,
2. Riesgo del Portafolio
3. Rentabilidad del Negocio (producto o servicio individual), y
4. Riesgo del Negocio

Además del **Ingreso Bruto**, el **Margen Operativo**, considerando Gastos de Ventas y de Administración, Costo de Productos Vendidos e Impuestos, la **Eficiencia de los Activos**, evaluando Infraestructura, Inventarios y Créditos y Cobranzas, y **Expectativas** (Las Fortalezas de Gestión: Management y Liderazgo; Análisis adofar y Planeamiento; Programación y Gestión de Proyectos y Control de Desempeño, y La Capacidad de Ejecución, Factores externos no controlables).

Sin embargo, en su informe global, la empresa enuncia como **objetivos**:

- Desarrollo del diálogo y la cooperación con diversos grupos de interés
- Intensificación de la comunicación interna y externa, y difusión de sus compromisos de responsabilidad social corporativa
- Incremento de la proporción de personal femenino, de manera paulatina, en los próximos años
 - Formación continua del personal directivo; promoción de las posibilidades de empleo, y esto en combinación con las tendencias sociales y del mercado
 - Ampliación de los empleos a tiempo completo en Europa
- Intensificación de la cooperación con otras empresas del sector, tanto de forma directa como a través de federaciones y plataformas de información
- Optimización del estándar de seguridad de productos para todos los productos ofertados
- Optimización de los sistemas de control en las áreas de calidad
- Intensificación de la formación interna y externa referente a la temática de estándares sociales
- Optimización de la integración del Código de Conducta en la cadena textil
- Análisis de las diversas posibilidades de prevenir horarios de trabajo excesivos en los centros de producción de determinados países productores
- Nuevo desarrollo de directrices para la producción doméstica
- Intensificación de los programas de auditoría en nuevos ámbitos de la cadena de adquisición de mercancías

- Incremento de las capacidades de auditoría en los principales mercados productores
- Ampliación de la base de datos “Calificación del Cumplimiento de los Proveedores”
- Difusión de conocimientos y competencias que ayuden a los fabricantes a mejorar sus procedimientos y, por tanto, a cumplir con las exigencias del código de conducta de C&A
 - Mejor control mediante la reducción a un máximo de 800 proveedores y la cantidad correspondiente de centros de producción
- Concentración en menos países productores
- Mayor transparencia mediante un nuevo incremento del porcentaje de venta directa
- Ampliación de la promoción y la subvención de diversos proyectos sociales en los países productores así como en los países en los que tiene filiales
- Incremento continuado del empleo de energía renovable
- Ahorro de más de 100.000 toneladas de CO2 para 2010
- Reequipamiento de los establecimientos comerciales existentes y equipamiento de las nuevas filiales con el nuevo sistema de iluminación de ahorro eléctrico “Elite”
- Aumento de la proporción de cajas y equipos informáticos de ahorro energético
- Incremento del empleo de material reciclado o certificado por el FSC
- Incremento del empaquetado para transporte a base de material reciclado, hasta un 50% hasta 2010
- Uso exclusivo de papel elaborado con material 100% reciclado hasta finales de 2010
- Aumento de los transportes en tren en aproximadamente un 50%
- Ampliación del porcentaje de algodón orgánico en el surtido total de prendas de algodón
- Formación y promoción de los agricultores de algodón con el fin de integrar su algodón orgánico en la cadena de creación de valor
- Incremento claro de la oferta de productos que se producen a partir de materias primas cultivadas orgánicamente

Para este año, la centenaria textil plantea inaugurar 110 tiendas en Europa, que conllevarán alrededor de 2.500 empleos directos. Para el director de marketing de C&A, el plan “es un riesgo en la actual coyuntura económica pero en las crisis un empresario tiene

que arriesgar, aprovechar la debilidad del mercado, la debilidad de otros para crecer". C&A no depende del crédito de bancos, tiene financiación propia para invertir.

Esto presenta un contraste con el teatro de Operaciones Argentina, donde se eligió privilegiar una mirada de corto plazo para desinvertir.

El grupo holandés C&A ha diversificado su negocio con un nuevo formato de tienda "low cost", llamada Avanti, con el objetivo de incrementar su cuota de mercado, ventas y ganancias, así como convertirse en uno de los mayores competidores del segmento.

En Julio de 2009 cerró Avanti, tras ocho meses de operaciones, cancelando este modelo de expansión.

En América latina, la firma tiene presencia en Brasil y México y cuenta con 25 mil empleados y 220 tiendas. La Compañía opera actualmente más de 1500 tiendas en 25 países.

C – ANÁLISIS DEL FRACASO

C.1 C&A en Argentina

C&A Argentina es una Sociedad en Comandita Simple, constituida en la Argentina en agosto de 1995, dedicada a la comercialización de indumentaria en general. C&A comenzó sus actividades en el año 1996 con la apertura de su primer local en el Alto Avellaneda Shopping Mall. Siguiendo un plan de inversiones predefinido, se continuó con la apertura de tiendas hasta el año 1999 cuando, por razones de índole comercial y macroeconómicas, se suspenden las inversiones en nuevas tiendas hasta 2004, año en que se comienza con una segunda etapa de expansión que prevé la apertura de al menos tres tiendas por año en promedio en los próximos tres años.

Desde su desembarco en Argentina, en 1996, C&A siempre se dedicó a la venta de ropa informal para niños, jóvenes y adultos de ambos sexos.

Productos estándares de calidad:

- Indumentaria femenina, masculina e infantil
- Indumentaria deportiva femenina, masculina e infantil
- Calzado femenino, masculino e infantil
- Accesorios femeninos, masculinos e infantiles: cintos, ropa interior, medias, etc.
- Tarjeta C&A con cuotas con y sin interés.

En una época se vendieron celulares aunque al poco tiempo fueron retirados de la tienda debido al poco éxito. El público que ingresaba a C&A buscaba ropa y económica.

En épocas del día del niño se montaban stands de Barbie con ropa de la marca, únicamente dentro de ese periodo.

La indumentaria, el calzado y los accesorios provenían de Brasil y dependiendo la marca cada una de ellas poseía un estilo diferente, entre ellas:

- Angelo Litrico
- Jessica
- Clock House
- Ace

Política de precios de producto: la empresa tenía como objetivo posicionarse en la mente de su público objetivo como líder en venta a precio bajo de indumentaria y calzado.

En cuanto a la financiación de la compra, debido a que una gran parte de su target no se encontraba bancarizado, y por ende, no poseía tarjetas de crédito, la empresa comenzó a brindar servicios financieros, emitiendo una tarjeta propia.

Con respecto a la política de la tarjeta de compra eran sumamente agresivos con el ofrecimiento. En el último período se pasaba por alto documentación que los clientes tenían que presentar para poder utilizarla o no se les decía la verdad sobre el costo de la misma. El único fin de ello fue generar tarjetas masivamente. Por lo tanto luego de algún tiempo los morosos e incobrables fueron muchos.

Tenían una política de trabajo en equipo y comunicación fluida entre todos los sectores y diferentes niveles jerárquicos.

A partir del 2001 hubo despidos y transferencias masivas. Con el paso del tiempo la política de atención al cliente se orientaba cada vez más a la que se conoce en Mc Donalds.

Muchas veces intentaron utilizar la misma modalidad que se utilizaba en las tiendas de Brasil, pero sin éxito cuando las querían aplicar en la Argentina.

La ropa comenzó a reducir su calidad, por ejemplo los cambios en el sector de calzado tan elevados, ya que las suelas se despegaban o rompían.

Los costos de capacitación comenzaron a ser controlados: la consigna fue gastar lo menos posible.

No se realizaban horas extras y si se hacían se recuperaban o se daban francos.

La Jornada de trabajo se extendía a doce horas salvo en el local de Unicenter Shopping, donde se conservó el horario habitual.

Otro punto de referencia es que los Gerentes pasaron de tener a cargo 1 sola tienda a tener a cargo 2. Esta decisión repercutía en la gestión de los Gerentes, ya que estaban desbordados de trabajo y presiones.

La presión para trabajar se sintió en todos los sectores de la tienda. Y la rotación de personal comenzó a avanzar rápidamente. Era difícil mantener un equipo de trabajo fijo y comprometido.

El día 30 de junio de 2009 en forma sorpresiva, la cadena de tiendas de ropa C&A concretó el cierre de todas sus sucursales locales y anunció su salida del país, lo que dejó sin empleo a más de 1100 trabajadores. Algunos de los locales de la firma fueron vaciados el día de las elecciones mientras permanecían cerrados.

La empresa de capitales holandeses atribuyó el cierre a problemas internos y, mediante un comunicado, reconoció que nunca le encontró la vuelta al mercado argentino, más allá de los problemas de caída del consumo que produjo la crisis. "En los últimos doce años C&A Argentina realizó importantes inversiones para expandir la base de sus operaciones y su equipo, modernizar sus unidades (introduciendo los más actualizados conceptos de arquitectura y diseño) para expandir la escala de su cadena de valor. A pesar de todos estos esfuerzos e inversiones, el resultado esperado no fue logrado y la compañía ha llegado a la conclusión de que no es factible seguir ampliando su escala para alcanzar niveles mínimos de rendimiento en el futuro. Por lo tanto, la decisión es el resultado de un profundo análisis de las posibilidades de retorno y crecimiento del negocio en el país", señaló la compañía.

Por más que en los últimos meses la cadena ya había dado algunas señales de que la marcha de sus negocios en el país venía complicada, como el cierre de su sucursal en Santa Fe o la reducción de su tienda en el shopping Unicenter, la decisión de retirarse del país tomó por sorpresa tanto a los empleados de la firma como a sus competidores. De hecho, excepto un pequeño círculo de gerentes, los 1100 trabajadores de C&A se enteraron de que la empresa dejaba el país sólo a primera hora de la mañana, cuando se encontraron con todos los locales cerrados.

Su formato de negocios a priori se presentaba como anticíclico, ya que se podría ver beneficiado con un vuelco de los consumidores hacia propuestas con un fuerte énfasis en el precio, como la de C&A. Ser anticíclico significa tomar recaudos cuando la economía crece que permitan sobrellevar mejor las eventuales etapas de contracción de la actividad. "ahorrar en la buena para tener como enfrentar la mala".

Desde una de las principales operadoras de centros comerciales hacen un análisis un poco más descarnado. "El problema fue que el management nunca entendió cómo hacer negocios en la Argentina y siempre perdieron contra sus competidores. La facturación por metro cuadrado de C&A en el país venía cayendo y hoy se ubicaba en los 700 pesos mensuales contra los 1400 pesos de Falabella", explicaron.

La firma había llegado a la Argentina en 1996, con la apertura de la primera tienda en el shopping Alto Avellaneda, y hasta su cierre contaba con 20 tiendas y ventas por \$ 230 millones anuales.

Se ha dicho que el modelo de negocio de la empresa: "moda a precios competitivos en venta en tiendas bien localizadas, por lo tanto con alquiler caro, no soportó la competencia de supermercados y redes de fast fashion". En Argentina al menos cargaron con otra crítica, esta vez debido a la baja calidad de los productos.

Tenían pérdidas, pero antes habían hecho enormes ganancias y como las ganancias se giran a los países de origen, pero las pérdidas se quedan en la Argentina, se fueron.

En cuanto a la razón por la cual se van: En la empresa dicen que no guarda relación con la crisis internacional, sino que aquí no hay un escenario sustentable para invertir, una razón lo suficientemente ambigua y carente de argumentos serios como para sonar a excusa. Lo curioso es que esta misma cadena supo aprovechar los efectos de la crisis de 2001 para expandirse con locales en diversas ciudades del país. Incluso, hace pocos meses había inaugurado en

Buenos Aires una imponente tienda en Santa Fe y Coronel Díaz, a pasos del shopping Alto Palermo.

C&A abandona Gran Bretaña e Irlanda, y cierra tiendas en España

Un antecedente al cierre de sus operaciones en Argentina, lo constituye su cese de operaciones en Gran Bretaña, el año 2000.

La cadena textil C&A, presente en el mercado británico desde hacía más de 75 años, asombró a sus empleados al anunciar el cierre de todas sus tiendas y centros de distribución en el Reino Unido e Irlanda, lo que implicó la destrucción de 4.800 puestos de trabajo. El 15 de junio de 2000. La sorpresa se debe en parte a la reserva que ha caracterizado siempre a la compañía, propiedad de la familia holandesa Brenninkmeyer. Hasta 1998, ni siquiera se informaba a los directivos de mayor rango sobre los resultados económicos y los balances siguen sin hacerse públicos, a pesar de la política de transparencia introducida a partir de esa fecha.

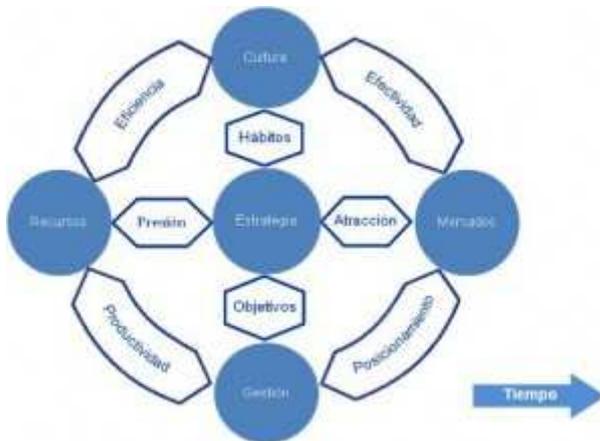
Así, los empleados de C&A y el resto del mundo descubrieron que la compañía ha perdido 250 millones de libras en los últimos cinco años.

Los analistas coincidían ayer en que el sector ha experimentado en el Reino Unido cambios radicales en los últimos tiempos, con la irrupción de grandes superficies que ofrecen ropa a precios muy rebajados y el auge de marcas como Gap, Zara y Mango.

En España, tres de los 25 establecimientos de la cadena, dejaron de operar «debido a sus reiteradas pérdidas y a su influencia negativa sobre los resultados generales de la compañía», según un comunicado público por la propia C&A.

La empresa parece mostrar poca capacidad de maniobra ante la aparición de nuevos competidores agresivos que posicionan por precios bajos en el mercado. Su modelo de negocios requiere de una masa crítica muy alta para ser rentable y sostener toda la estructura de costos.

C.2 a Aplicación del Modelo Penta



Como vimos en clase, la supervivencia de una organización depende de su capacidad de aprender e innovar para adaptarse al entorno que está en constante cambio e incertidumbre.

Estrategia

En Argentina, en 1996, C&A siempre se dedicó a la venta de ropa informal para niños, jóvenes y adultos de ambos sexos.

Se expandió a través de un plan de inversiones que se efectuó en dos etapas: la primera hasta 1999, y la segunda a partir del año 2004.

Básicamente lo hizo abriendo grandes tiendas en Shoppings y en lugares de alto tránsito sobre avenidas importantes de distintas ciudades.

C&A atravesaba un periodo crítico producto del mal manejo y una estrategia errada que llevaba adelante. Quizás se podría pensar que la crisis que afecta a nuestro país entre otros arrasó con la rentabilidad de la empresa y no le dejó más alternativas que “cerrar sus puertas” además de la baja en el consumo y la competencia desleal con ferias que venden de manera informal ropa a bajos precios; C&A cerró sus puertas por incapacidad propia y por falta de seriedad y falta de respeto tanto para sus empleados como para con sus clientes.

Faltó trabajar más las marcas propias (cosa que sí hicieron algunos competidores, como por ejemplo Falabella).

Se recurrió a la venta agresiva y en muchos casos, a la publicidad engañosa.

Mercado

A pesar de lo que la empresa declara en su página web y en sus informes anuales, referente a su política comercial y a su relación con el cliente, los múltiples testimonios que obtuvimos de empleados y clientes, nos indican que existe una distancia abrumadora entre los principios y valores declarados por la empresa y el trato diario al cliente en los locales de C&A.

La estrategia comercial de la tienda nunca fue más allá de la búsqueda de la rentabilidad inmediata, esto es “vender a toda costa”, “a quién sea y como sea”. C&A tenía una tarjeta con la cual se podía hacer compras en sus tiendas y financiar las mismas en cuotas, algo muy útil para quien no dispone de efectivo o posee bajos recursos. El inconveniente surgía cuando se otorgaba crédito a mansalva sin exigir comprobantes se otorgaba la tarjeta a personas sin capacidad de pagar sus créditos.

En cuanto al producto, era de baja calidad y tuvo poca aceptación. El precio era alto en relación a la calidad percibida.

Al tratar de incrementar sus ingresos la firma holandesa no tuvo mejor idea que además de vender ropa se vendan seguros. Todo tipo de atropellos contra los clientes se llevaron a cabo, desde “mentirle” diciendo que el producto era gratis, hacerle firmar una supuesta emisión de tarjeta cuando en realidad se trataba del seguro, hasta venderle el seguro a gente discapacitada o enferma a la cual no cubría.

La estrategia que el cliente sólo podía pagar en los locales de la empresa, se sostenía bajo la concepción de que: “cliente que paga en la tienda compra otra vez”.

Se recurrió a la publicidad engañosa de manera sistemática en el otorgamiento de las tarjetas, los productos defectuosos o de mala calidad no se reembolsaban, si bien la empresa decía tener su foco y toda su estrategia puesta en función de lograr la satisfacción del cliente, en la realidad cotidiana, esto no se aplicó.

La política de fidelización del cliente no fue implementada.

En cuanto al entorno, en el primer trimestre del año 2009 se produjo un significativo incremento de las importaciones de productos provenientes de China, que afectaron negativamente a la industria de indumentaria y calzado del país. Por esta razón, el gobierno implementó un fuerte incremento de los aranceles de importación para productos del rubro provenientes del exterior. Esto afectó la estructura de costos de la empresa, ya que la mayoría de sus productos provenían del exterior.

El mercado de venta minorista de indumentaria y calzado está altamente atomizado, y existen múltiples competidores (ampliaremos este punto al efectuar el análisis del escenario).

Existe una alta informalidad en el sector (a través de venta en ferias informales, en la vía pública, o de manera directa), lo cual genera una fuerte competencia desleal.

Cultura

Se observa una alta dispersión cognitiva en los distintos empleados que entrevistamos.

El clima y las condiciones de trabajo fueron cambiando a lo largo de los años.

Al principio, hasta el año 2000 el clima organizacional fue satisfactorio debido a que tenían una política de trabajo en equipo y comunicación fluida entre todos los sectores y diferentes niveles jerárquicos.

A partir del 2001 hubo despidos y transferencias masivas. Con el paso del tiempo la política de atención al cliente se orientaba cada vez más a la que se conoce en Mc Donalds.

Muchas veces intentaron utilizar la misma modalidad que se utilizaba en las tiendas de Brasil, pero sin éxito cuando las querían aplicar en la Argentina.

Los costos de capacitación comenzaron a ser controlados y cada vez más restringidos.

La presión para trabajar se sintió en todos los sectores de la tienda. Y la rotación de personal comenzó a avanzar rápidamente. Era difícil mantener un equipo de trabajo fijo y comprometido.

Gestion

El pilar de la Gestión implica la gestión de todos los procesos, los sistemas de información y el organigrama (su estructuración funcional, sus cadenas de reporte y los roles y tareas de sus posiciones) para el óptimo desempeño de los dos macroprocesos de Productividad y Posicionamiento.

Productividad es el resultado de la aplicación de las habilidades distintivas de la empresa para la articulación de los recursos tangibles e intangibles y el capital humano. El resultado es la Presión para el logro de la Estrategia. Esta es la fuerza de Push desde los Recursos. Posicionamiento es el resultado de la potencia de las ventajas competitivas, dadas las variables que caracterizan a los mercados. El resultado es la Atracción para el logro de la Estrategia. Esta es la fuerza de Pull desde el Mercado. Es decir, el pilar trata de la Gestión de la Productividad y del Posicionamiento.

El organigrama C&A se formaba de la siguiente manera:

- Vendedor
- Asistente comercial
- Supervisor
- Gerente de Tienda
- Gerente Regional

- El Asistente comercial tenía que cumplir con el plan de capacitación que se encontraba diseñado anualmente. Una vez al mes cada área tenía una capacitación que correspondía al tema designado para ese mes.

- Los Gerentes de Tienda viajaban a seminarios en Brasil, pero por lo general se les dictaba capacitación en la casa central ubicada en la localidad de San Fernando.

- El gerente Regional era sumamente respetado por todos los miembros de C&A. su visita a la tienda era escasa debido a que su nacionalidad era Brasileña. Solamente los Gerentes de tienda eran argentinos.

- Las evaluaciones de desempeño se realizan a fin de año. Los asistentes realizaban a los vendedores de su sector. El Gerente de tienda evaluaba a los asistentes y a los supervisores. El Gerente de tienda era evaluado por el Gerente Regional.

- Las políticas provenían de la casa central en San Fernando: programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, premios.

- Se premiaba todo el tiempo al personal de ventas (en las áreas de ropa) y al personal del sector de tarjetas. Se trabajaba por objetivos a corto plazo.

- Todos los lunes los asistentes eran los responsables de comunicar a todo el personal como había quedado posicionada la tienda de Unicenter con respecto a las demás tiendas entre ellas: Morón, Belgrano, Once, Mendoza, Florida, Córdoba.

- Los ascensos y promociones eran escasos, poco era el personal que sobresalía o se diferenciaba de sus compañeros. Los supervisores y Gerentes rotaban por las diferentes tiendas por periodos de alrededor de 2 años luego eran enviados a otra. Con el paso del tiempo los Gerente que antes tenían una sola tienda a cargo, luego del 2001 cada Gerente tenía dos tiendas a cargo. Gestión casi insostenible para mucho de ellos.

Los compradores de C&A su mayor parte del tiempo la pasaban en Brasil, cuando casi todos de ellos eran Argentinos. También el trabajo de los compradores era un punto clave para la marcha del negocio. Se ha despedido compradores por equivocarse con las tendencias de moda.

El management no pudo entender las reglas del mercado argentino, lo cual le restó a la empresa mucha adaptabilidad.

Además, el hecho de tener dos tiendas a cargo puso mucha presión sobre los hombros de los gerentes a cargo, restándoles tiempo para la toma de decisiones estratégicas.

El personal muy joven, la alta rotación, los bajos sueldos, incumplimientos de las leyes laborales, abundancia del trabajo terciarizado y temporal. Mucha exigencia a cambio de muy poco, apenas un salario de subsistencia.

La empresa por ejemplo vendió su call center al mejor postor. Todas estas circunstancias atentaron contra el clima organizacional, deteriorando la adaptabilidad de la empresa a su entorno y dificultando su capacidad de aprendizaje, innovación y cambio.

Recursos

Conspiró contra surgimiento de habilidades distintivas como emergente, el hecho de que la informalidad en el mercado de proveedores de la industria textil en Argentina, ronda, según datos de la Cámara Argentina de Indumentaria, el 40 %.

La empresa a nivel global, posee una política muy estricta en cuanto a su trato con sus proveedores.

Al iniciarse una relación comercial, los proveedores son informados sobre las directrices, que están formuladas en el código de conducta. Su conformidad con estas directrices es absolutamente indispensable.

C&A es una empresa mercantil que no fabrica mercancía, sino que la compra ya confeccionada y lista para vender o bien encarga su producción según los modelos de sus diseñadores.

Una prenda de ropa atraviesa un ciclo que va desde su creación hasta la eliminación o el reciclaje de la fibra.

La empresa la denomina "cadena textil". Puede describirse de la siguiente manera:

- Obtención de la fibra
- Creación textil y de los hilos
- Acabado textil
- Confección
- Transporte y distribución
- Uso
- Reciclaje
- Eliminación

En los últimos años, la cadena de suministro textil se ha hecho más larga y más compleja: Los proveedores comisionan a empresas productoras, que a su vez pasan el encargo a subcontratistas.

En los países emergentes y en vías de desarrollo, donde C&A compra aproximadamente el 50% de la mercancía, la globalización abre perspectivas muy atractivas.

A su vez, este desarrollo conlleva desafíos: En muchos de estos países la empresa se encuentra a menudo con condiciones de producción que no son compatibles con su concepción de una fabricación responsable de ropa. No hay suficientes normas medioambientales e incluso las disposiciones legales en materia laboral sólo se cumplen de forma insuficiente.

Al igual que en otros sectores, el comercio textil al por menor está expuesto a una presión sobre los precios cada vez mayor. Por consiguiente, cada uno de los eslabones de la cadena de suministro se ve igualmente afectado por esta presión. A ello se suma el hecho de que en el sector textil las tendencias se suceden cada vez más rápidamente, haciendo inevitable en muchos casos que la producción se acelere y se realice a contrarreloj. Las empresas de producción se ven afectadas por estos factores, lo que repercute también en las condiciones laborales bajo las cuales se trabaja en ellas.

Las diferencias de tipo de cambio entre el peso y el real afectaron la gran cantidad de productos que la empresa traía de Brasil. Y el aumento arancelario afectó los que provenían de China.

Los locales elegidos por C&A se encontraban muy bien ubicados, eran muy amplios y con un alquiler elevado, factor que incrementaba los costos fijos considerablemente.

C.2 b modelo Penta. Conclusiones

La única estrategia de una organización es la **Diferenciación**, es decir, como la oferta de la empresa se diferencia de las ofertas oponentes para captar la demanda en el mercado.

C&A no logró convencer a su público objetivo proponiendo la estrategia de posicionamiento de diferenciación por precio.

Una de las posibles razones la constituye la baja calidad de los productos, con una mala relación precio/calidad, ya que existen en el mercado productos de mayor calidad a igual o menor precio.

La liga entre el pilar de la Estrategia y el pilar de la Gestión la constituyen los objetivos. Estos objetivos son:

1. **Ingreso Bruto**
2. **Margen Operativo**, considerando Gastos de Ventas y de Administración, Costo de Productos Vendidos e Impuestos
3. **Eficiencia de los Activos**, evaluando Infraestructura, Inventarios y Créditos y Cobranzas, y
4. **Expectativas**. Aquí tenemos en cuenta:
 - 4.1. Las Fortalezas de Gestión. Este punto abarca: Management y Liderazgo; Análisis adofar y Planeamiento; Programación y Gestión de Proyectos y Control de Desempeño, y
 - 4.2. La Capacidad de Ejecución.
 - 4.3. Factores externos no controlables.

Se agregan cuatro objetivos más estratégicos:

1. Rentabilidad del Portafolio
2. Riesgo del Portafolio
3. Rentabilidad del Negocio (producto o servicio individual), y
4. Riesgo del Negocio

En el pilar de la Gestión, todos los procesos operativos, los sistemas de información y la estructura organizacional (funciones y posiciones) deben estar orientados a lograr, para cada negocio, el mejor Posicionamiento posible en sus Mercados y la mayor Productividad posible de sus Recursos. Ahora si, para ese negocio y en función del Posicionamiento y de la Productividad logrados, se obtendrá un determinado nivel de Ingreso Bruto, de Margen Operativo, de Eficiencia de los Activos y de Impacto de Expectativas.

La diferenciación debe basarse en la máxima **Productividad**, al optimizar el empleo de los recursos. En este sentido, la empresa no logró esa productividad y tampoco tuvo eficiencia en el empleo de los mismos. Al encontrarse limitada por políticas globales en cuanto al trato con los proveedores, la empresa no pudo cambiar y sustituir los productos

importados que se encontraron con las barreras cambiarias y arancelarias que incrementaban sustancialmente los costos de la empresa por proveedores locales que produjeran las prendas a un costo significativamente menor.

Esta circunstancia le impidió a la empresa lograr **Sapiencia** en el mercado argentino. C&A no logró posicionarse en la mente de su público objetivo. Porque no pudo diferenciarse.

La Gestión no priorizó el **Acople** entre las diferentes áreas y funciones de la empresa. Por ejemplo, los servicios financieros ofrecidos por la empresa, si bien permitieron la obtención de dinero en el corto plazo, a largo plazo deterioraron la relación con el cliente, y significaron un conflicto con los valores y la filosofía de la empresa, afectando la cultura, y contribuyendo a deteriorar aún más el clima organizacional.

Al fallar el management en la comprensión de las reglas del teatro de operaciones argentino, la empresa no pudo adaptarse con suficiente rapidez para superar la crisis que la afectaba. Esto se debe al hecho que la cultura de la empresa no tuvo la fluidez necesaria en su comunicación y en la transmisión de sus valores.

Ante la crisis, ignoró sus valores y su filosofía y solo privilegió la rentabilidad a corto plazo.

Esta mirada limitada le impidió aprender y desaprender aquello que trataba de imitar de otros teatros de operaciones (pero que no funcionaban en este) para **Innovar** y adaptarse a su entorno.

Cuando hay distorsiones entre las expectativas y los resultados (error), los miembros deberían poder modificar sus imágenes o sus mapas (esquemas). Detectar un error en Penta (es decir, un error entre la Estrategia, la Cultura, la Administración, los Recursos y los Mercados) y corregirlo, para de esta manera aprender y adaptarse.

Observamos una disociación o falta de acople entre los cinco pilares del Penta. Y esto nos muestra una empresa muy alejada de la competitividad que tiene en otros mercados en los que actúa. La proposición de valor no logra convencer a su target, la cohesión de su cultura en algunos aspectos parece insuficiente para favorecer la innovación y el aprendizaje, los recursos no se optimizan adecuadamente y, debido a la política comercial implementada, la fidelización del cliente no se produce. Todo esto lleva a que el emergente sistémico de competitividad, no surja, y que, por tanto, la empresa no logre ventajas competitivas suficientes para diferenciarse de sus competidores.

C 3 Teatro de Operaciones Argentino:

El teatro de operaciones es el contexto (escenario económico, tecnológico, político, legal, ecológico, social, cultural, geográfico, demográfico y comunicacional en el que la organización vive) en el que la empresa opera y compite para lograr resultados económicos.

Cada Teatro de Operaciones donde se va a actuar presenta características propias y distintivas de ese mercado. Entonces es imprescindible la aplicación de operaciones diferentes y surge la necesidad de implementar un mix de marketing diferenciado para lograr la visión estratégica de la empresa.

En este punto, C&A falla intentando aplicar estrategias que le resultaron exitosas en el pasado en otros Teatros de Operaciones, como Brasil. Esto plantea un punto interesante porque, a pesar de ser mercados distintos, al dirigir los gerentes regionales la empresa desde Brasil, las estrategias de ambos mercados debían necesariamente estar relacionadas.

La ligazón entre la empresa y su contexto es perceptual; y se toman decisiones basadas en esas percepciones, luego de un proceso de interpretación de lo que se cree que pasa en el escenario externo.

Al igual que en otros sectores, el comercio textil al por menor está expuesto a una presión sobre los precios cada vez mayor. Por consiguiente, cada uno de los eslabones de la cadena de suministro se ve igualmente afectado por esta presión. A ello se suma el hecho de que en el sector textil las tendencias se suceden cada vez más rápidamente, haciendo inevitable en muchos casos que la producción se acelere y se realice a contrarreloj. Las empresas de producción se ven afectadas por estos factores, lo que repercute también en las condiciones laborales bajo las cuales se trabaja en ellas.

El mercado argentino de venta minorista de indumentaria es un mercado muy atomizado, en el que existen numerosos competidores, que operan en diversas escalas.

Miles de comerciantes pequeños venden indumentaria multimarca, y pueden poseer uno o más locales o comercializar sus productos a través de franquiciantes.

Otros comercializan sus propias marcas, ya sea en locales propios (Zara, Johnsons, Cheeky, entre otros) o a través de franquicias (Cardón, Markova, Cuesta Blanca, Ona Zaenz, Sarkany).

Las grandes cadenas de Hipermercados y Supermercados Coto, Carrefour y Jumbo comercializan marcas blancas y también comienzan a desarrollar sus propias marcas, son grandes competidores que se orientan hacia un posicionamiento por precios bajos.

Existe también un porcentaje de comercialización por venta directa, a través de Outlets que las marcas de indumentaria poseen.

La informalidad es un problema muy serio en este sector, ya que existe una importante comercialización de indumentaria en diversas ferias (la más grande y conocida es la feria ubicada a pocos kilómetros de la ciudad de Buenos Aires, conocida como La Salada, que recibe alrededor de 50000 compradores por día de feria) y también mediante puestos precarios en la vía pública. Esta competencia desleal impacta gravemente en las empresas del sector.

D – Análisis de Escenarios

Escenario general

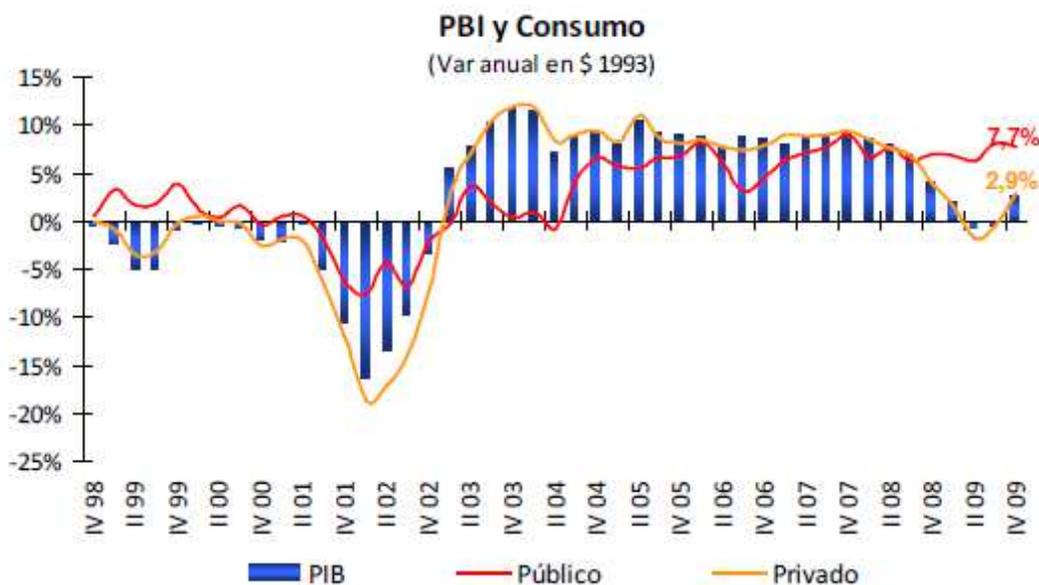
La Argentina es un país históricamente signado por la volatilidad política, económica y social. Periodos de violencia, malestar social, inestabilidad política y crisis económica se suceden por etapas de paz, prosperidad y abundancia. Estos ciclos se repiten y acentúan con el paso del tiempo, volviendo al país un lugar complejo para hacer negocios. Sin embargo, la incertidumbre originada en esta inestabilidad puede ofrecer buenas y rentables oportunidades de negocios a aquellos empresarios osados que se animan a incursionar en el mercado argentino. Con una mezcla de aversión al riesgo y conservadurismo, junto con una buena cintura para sortear los impredecibles obstáculos que presenta la economía Argentina, algunas empresas han logrado alcanzar rentabilidades impensables en cualquier otro lugar del mundo. Así, compañías multinacionales han decidido probar suerte en el país, logrando resultados diversos. Entre ellas se encuentra C&A, que ingresó en una industria compleja por la alta polarización de la competencia, por la clandestinidad que esconden muchos talleres y por las amenazas

que presenta un gigante como China, capaz de inundar un mercado con mercadería barata y de calidad aceptable muy rápidamente.

A continuación se presentará un panorama global de la economía Argentina para comprender el contexto en el que se desarrolló C&A haciendo foco en el 2008 y 2009, años donde se gestó el comienzo del fin de C&A Argentina. También se repasarán algunos de los aspectos característicos del sector textil argentino.

Evolución de los principales indicadores macroeconómicos y sectoriales

Luego de la crisis del 2001, la economía Argentina comenzó una senda de crecimiento sostenido sustentada en la inercia producto de la devaluación post convertibilidad (que devolvió cierto nivel de competitividad a la producción nacional) y en el incremento de los precios internacionales de los commodities. A continuación se presenta un gráfico con la tasa de crecimiento del PBI y del consumo nacional (privado y público).



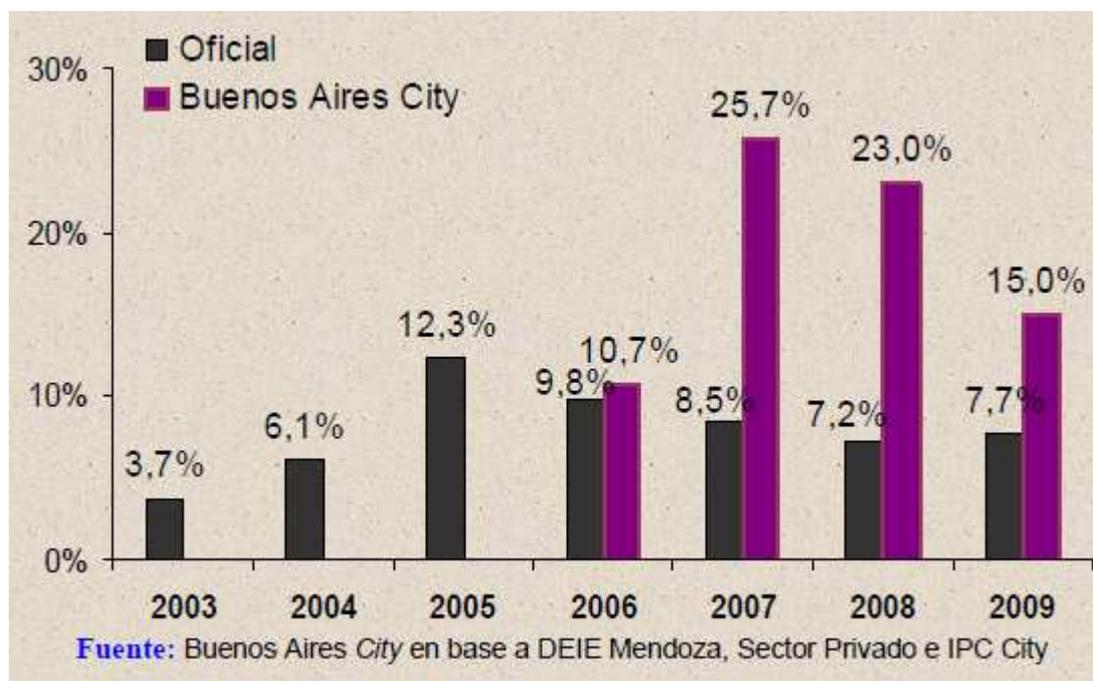
Fuente: INDEC

Del gráfico se desprende que a partir de 2003 y hasta mediados del 2008, la Argentina tuvo una tasa de crecimiento cercana al 10%. Esto estuvo acompañado por el incremento del consumo, en particular el público.

A mediados del 2008, y en sintonía con la crisis internacional, la tasa de crecimiento del producto se derrumbó junto con el crecimiento del consumo privado. El consumo público, en cambio, continuó su crecimiento. Este fenómeno pone un signo de interrogación a la viabilidad de la política fiscal del gobierno, caracterizada por un crecimiento acelerado del gasto público, aún ante un nivel de recaudación en descenso.

El incremento en el consumo, tanto público como privado, junto con la devaluación presionaron a los precios hacia arriba. Lo que comenzó como un ligero ajuste de precios, se transformó en un proceso inflacionario. Con la intervención del Indec, quedó claro que la política de precios del gobierno nacional se iba a centrar en ocultar los números y en presionar a empresarios y no en acciones específicas para resolver el problema de fondo.

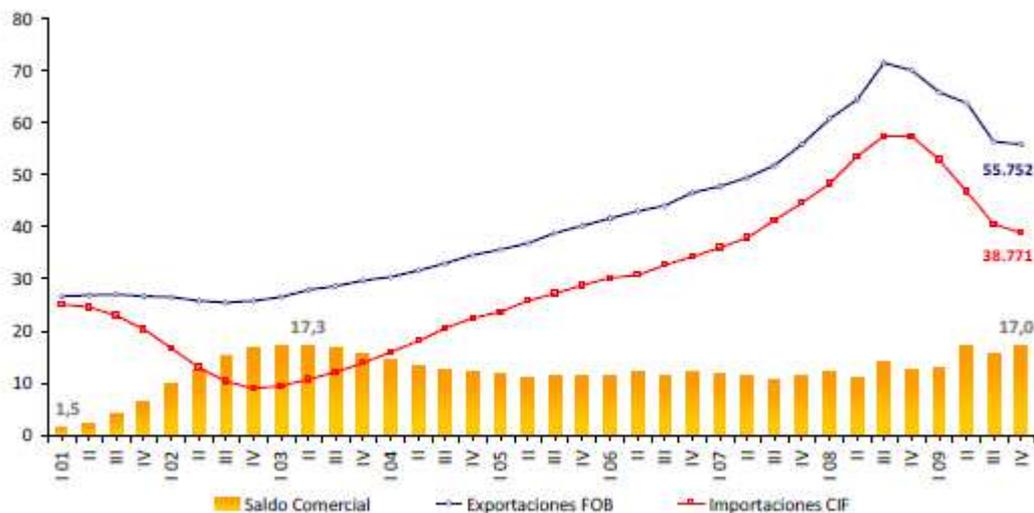
A continuación se presenta un gráfico con 2 cálculos de inflación, el oficial y el de un organismo independiente llamado “Buenos Aires City”.



Del gráfico se desprende que a partir del 2005 la inflación estuvo por encima de los 2 dígitos superando el 20% en el 2007-2008. Producto de la caída del consumo, el incremento de precios se redujo al 15% en el 2009.

En lo que se refiere a ventas en supermercados y Shopping se puede observar una tendencia de crecimiento (pese a la estacionalidad) que se quiebra a mediados del 2008, mostrando signos de recuperación recién a mediados del 2009. Esta tendencia es consistente con la evolución del consumo privado para ese periodo.

Exportaciones, Importaciones y Saldo Comercial (en US\$ miles de millones- Cuatro trimestres acumulados)



Fuente: INDEC

Del gráfico se desprende que pese a la caída en las exportaciones e importaciones, el saldo comercial se ha mantenido relativamente constante.

En lo que se refiere al sector textil, En el año 2008 se observó un quiebre del crecimiento de la actividad de la cadena de valor de la agro industria textil y de indumentaria de la Argentina. Además, a partir de ese año, la dinámica de los diferentes eslabones de la cadena de valor dejó de ser relativamente homogénea y comenzó a ser más irregular, siendo las ramas productivas más afectadas por la importación, donde se registraron las mayores mermas de actividad.

Por otro lado, las inversiones del sector textil en el año 2008 decrecieron un 23% respecto a igual período del año anterior.

Con respecto a la balanza comercial del sector, en el año 2008 las exportaciones de productos textiles registraron una suba del 4,0% respecto a igual período del año anterior, alcanzando un valor de 596,2 millones de dólares; mientras que las importaciones ascendieron a 1.622,8 millones de dólares, un 23,4% superior al año 2007. De esta manera la balanza comercial del sector presentó un saldo deficitario de 1.026,5 millones de dólares.

Los principales destinos de las exportaciones de ropa y confecciones son: Brasil, Uruguay, Chile y Paraguay. Por otro lado, los principales orígenes de las importaciones de ropa y confecciones son: China, Brasil, Uruguay, India y Paraguay.

E- Aplicación del Modelo Moebius

El modelo Moebius es un abordaje diacrónico que nos permite pensar como pasar de un Penta a otro deseado. Nos ayudará a explicarnos porque la compañía no pudo aprender a desaprender aquello que no funcionaba y tampoco logró efectuar aquellas innovaciones y ajustes en el Penta actual que le posibilitasen el pasaje a un nuevo Penta para que la empresa fuese más competitiva, adaptándose a los cambios de su entorno y su mercado.

Según este modelo, la calidad de la estrategia depende de la calidad del conocimiento disponible. Esto se debe a que la única diferenciación más sostenible es el conocimiento, las habilidades distintivas, el know how. En la empresa, la gestión de la información fue insuficiente y no circuló bien en toda la organización. No sabían, no comprendieron las variables del mercado. Y no comprendían que no sabían, por lo cual no pudieron aprender de sus errores para corregirlos a tiempo y adaptarse.

Sin el conocimiento suficiente, no pudieron innovar, y perdieron capacidad de cambio.

La empresa no tuvo la **plasticidad** necesaria, la capacidad de transformarse para aprovechar la crisis como una oportunidad.

Creemos que esto se debe a una serie de errores, que se fueron acumulando en el tiempo (por ejemplo: la política de requisitos para el otorgamiento de tarjetas, la decisión de poner a gerentes a cargo de dos locales, entre otras), cuyos efectos se vieron a mediano plazo, cuando era más difícil corregirlos.

Si, como vimos, la organización es una Matriz Relacional Emocional, donde lo fundamental es la **comunicación**: ¿Por qué los empleados se enteraron de la pérdida de sus trabajos al encontrar los locales cerrados?

Cuando se desvincula personal, se requiere ir más allá de la información y avanzar en el desarrollo de redes comunicacionales en dos dimensiones clave: comunicación estratégica y táctica, ya que la medida afectará la productividad de la compañía. La dimensión estratégica se encuentra diseñada para facilitar el entendimiento entre la causa del despido y el impacto en la compañía y en la comunidad. Mientras que la táctica hace foco en el impacto en la persona y sus compañeros. La comunicación en un proceso de desvinculación es crítica.

En este punto, C&A cerró sin previo aviso, y sus empleados se enteraron de su despido al ir a los locales y encontrarlos cerrados, observamos graves fallas en el área de comunicación de la empresa, lo que afecta su relación con todos aquellos actores con los que interactúa. No obstante, no ignoraban el impacto político y social que esta decisión produciría, por lo que efectuaron el cierre el día después de que se llevaran a cabo elecciones para renovar autoridades del Poder Legislativo Nacional. No poseemos datos de las filiales en otros países para evaluar el impacto que esta decisión tuvo para el personal que continúa trabajando en la empresa.

Si bien la empresa posee una política de transparencia, guardaba de manera muy reservada sus estados financieros, siendo desconocidos aún por sus mandos medios. Esto se observa en el cierre de sus operaciones en el Reino Unido en el año 2000, que

también fue efectuado por sorpresa, donde las grandes pérdidas de la compañía se hicieron públicas con posterioridad al cierre de todos los locales.

Siendo la comunicación en la organización un componente clave, las fallas en este nodo afectaron de manera profunda los procesos de aprendizaje y la gestión del conocimiento de la empresa. Esto afecta el nodo de la estrategia.

La estrategia competitiva requiere de un Sistema de Innovación, y para generar innovaciones, sean incrementales, radicales o disruptivas, la organización necesita realizar una gestión del conocimiento que promueva y estimule la innovación constante.

La empresa no realizó las innovaciones necesarias que asegurasen la diferenciación con relación a la Proposición Única de Valor de los competidores y la diferenciación por precio tampoco resultó ser la opción más competitiva para su target.

La decisión de poner un solo Gerente a cargo de dos locales, a mediano plazo causó un deterioro en la capacidad de gestión y de pensamiento estratégico de los mismos, deteriorando el liderazgo. Con menos tiempo y la sobrecarga de tareas, los vínculos entre los líderes se resienten, debilitando su actitud para el aprendizaje, la colaboración y el alineamiento.

Se dificulta entonces el alineamiento estratégico de la empresa, ya que no existió un alineamiento adecuado de todos los procesos con los objetivos de Diferenciación e innovación. Se resiente el compromiso en el Empuje Estratégico, y, debido a las fallas en la comunicación, no se comprende la forma de implementar la estrategia para lograr los objetivos propuestos por la empresa para este mercado. Y lo que no se comprende difícilmente se puede compartir.

Ante las fallas detectadas en los diferentes nodos, la potenciación del desempeño, el control para analizar las brechas, y efectuar los ajustes que posibiliten un mejor acople en el Penta, esto es, la posibilidad de aprender de los errores y de corregirlos, no se efectuó a tiempo, dificultando la creación de planes de innovación adecuados para adaptarse a los cambios detectados en el entorno.

Los decisores en la empresa no pudieron comprender la complejidad de las variables que interactuaban en el mercado argentino, lo que dificultó el diseño apropiado de la estrategia y deterioró la capacidad de aprender al deteriorarse la gestión del conocimiento.

De los siete nodos sucesivos y continuos de MOEBIUS: Comunicación Avanzada, Creación de Conocimiento, Estrategia, Sistema Integral de Innovación, vuelta a Comunicación Avanzada, Liderazgo Transformacional, Alineamiento Organizacional, Potenciación de Resultados, vuelta a Comunicación Avanzada. El Aprendizaje Organizacional está sustentando todos los nodos y sus interrelaciones, en particular los nodos de comunicación y de gestión del conocimiento.

F – Análisis Adofar

Desde una visión estratégica, sistémica y cognitiva, el Adofar es una herramienta que utiliza una determinada empresa caracterizada por una estrategia y una cultura, que asignan los recursos que consideran adecuados a los mercados que consideran atractivos, con el soporte de una administración específica (organigrama, sistemas de información, procesos y proyectos). Es un análisis valioso sólo si se consideran la estrategia, la cultura, los recursos, los mercados, y la gestión.

Se realiza para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular (con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores

<p>Aspiraciones Ser la primer tienda de venta de indumentaria de bajo costo del mercado.</p>	<p>Resultados Resultados financieros insuficientes para justificar inversiones a mayor escala</p>
<p>Fortalezas</p> <p>C&A es una empresa con experiencia y tradición en el sector de retail.</p> <p>Posee los recursos financieros suficientes para expandirse.</p> <p>Prestigio de la marca C&A como marca paraguas.</p> <p>Locales muy amplios y ubicados en lugares de gran Circulación del público objetivo.</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Caída de los precios del alquiler de locales - Utilización de proveedores locales a menores costos. - Aumento del consumo en el mercado, reversión de la tendencia en el segundo semestre 2009. <p>Mayor crecimiento estimado de la economía para el año 2010.</p>
<p>Debilidades</p> <p>Locales muy grandes. Alto costo de alquileres.</p> <p>Alta rotación de empleados. Empleados con poca experiencia y muy jóvenes.</p> <p>Management no comprendió las reglas de juego del teatro de operaciones Argentina.</p> <p>Intentó adoptar recetas exitosas en Brasil y otros mercados.</p> <p>Maltrato al cliente. Técnicas de venta muy agresivas</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - caída de ventas minoristas en un 12,6% en el primer semestre del 2009 (datos Cámara de Comercio). - Alta informalidad en el sector (competencia desleal, tanto en proveedores como en venta). - Suba de aranceles de importación (barrera proteccionista). Se incrementa considerablemente para la importación de productos provenientes de China. - Tipo de cambio.: valoración del real con

Publicidad engañosa con las tarjetas de crédito.	relación al dólar. Afecta el costo de productos importados de Brasil.
--	---

Las fortalezas y debilidades surgen del perfil de desempeño de 13 tipos de recursos contra los competidores (para implementar eficiente y efectivamente la estrategia competitiva de un producto o servicio). El cuadro sirve para comparar contra la competencia en cada uno de los 13 recursos, evaluando si la empresa está en una situación competitiva muy superior, superior, neutra, inferior, o muy inferior que los competidores. Todo lo que evalúe de Neutro hacia la derecha son FORTALEZAS. Todo lo que evalúe de Neutro hacia la izquierda son DEBILIDADES (de este producto o servicio, contra esos competidores).

Se evalúa cada variable en relación con los competidores de la empresa Y siempre se definen una o más iniciativas de innovación. Si la variable es una Fortaleza, se debe generar iniciativas de innovación para consolidarla. Si es una Debilidad, se debe generar iniciativas de innovación para superarla.

Gente: Alta rotación de personal, a menudo muy joven. Mandos medios con acceso a poca información. Gerentes de tienda sobrecargados de tareas.

Productivos: La empresa terceriza la fabricación. Tiene el Socam para controlar a los proveedores. Y posee un código de conducta para regular las relaciones con los mismos.

Los productos se adquieren mayoritariamente en Brasil.

Los productos no poseen el adecuado control de calidad.

Financieros: La empresa no posee problemas en el aspecto financiero al inicio de sus operaciones, ya que se financia con recursos propios.

La situación se complica al crecer la masa de deudores incobrables por el otorgamiento indiscriminado de créditos. Se produce cada vez mayor falta de liquidez.

Infraestructura: Depósitos, soporte informático y administrativo, flota de transporte y edificios. Los depósitos eran adecuados. El soporte informático se trajo de Brasil y esto produjo algunos inconvenientes. El sistema de gestión de cobranzas, por ejemplo, presentaba serias deficiencias. Se exigía a cada cobrador telefónico, que efectuase 150 llamados al día, supervisados por el sistema. Esto produjo un sistema ineficiente y muy estresante para el personal administrativo, lo cual contribuyó al deterioro del clima organizacional.

El transporte se realizaba a través de camiones. La distancia incrementaba el costo.

En cuanto a los locales, eran amplios, y estaban muy bien ubicados sobre avenidas céntricas y de gran circulación. Los alquileres eran costosos.

En cuanto a intangibles:

Marca: Esto es la fuerza del posicionamiento de marca de producto y de la imagen institucional. C&A es una marca con amplia trayectoria, sólido prestigio. Las marcas de los productos, sin embargo, no se trabajaron lo suficiente, en comparación con las marcas de las empresas competidoras.

Mística: El maltrato hacia el empleado deterioró seriamente el sentido de pertenencia del personal. Es la cultura organizacional, se vio afectada por las fallas de comunicación, como expusimos en puntos anteriores.

Crédito: Con los bancos, con los proveedores, con los sindicatos, con los distribuidores y con los distintos stakeholders. Se deterioró por el trato dado al cliente.

Tiempo: la empresa no efectuó las correcciones de rumbo necesarias, o las que realizó no fueron suficientes. No innovó lo suficiente para adelantarse a la competencia.

Información: Es la información de la que disponemos con respecto a los mercados, a los desarrollos tecnológicos internacionales, a lo que hacen otras empresas en el mundo, a las mejores prácticas. etc. La empresa poseía abundante información respecto a otros mercados, pero no supo comprender de manera adecuada las interrelaciones e influencias existentes en el mercado argentino.

Tecnología: Esto es know-how. La empresa no logró diferenciarse por este recurso.

Estabilidad: Es la fluctuación de resultados. A mayor variación y dispersión, mayor riesgo. Dada la propensión o aversión al riesgo (esta es una pauta de la cultura), la dinámica de los indicadores de desempeño puede ser una fortaleza o una debilidad.

Organicidad: Esto es la capacidad de lograr una visión comprendida, compartida y comprometida. Deteriorada por la falta de fluidez de información a toda la organización, lo cual dificulta la gestión de conocimiento, la innovación, el aprendizaje y el aliniamiento.

Maniobra: Esto es la capacidad de innovación, de cambio, de proactividad cultural, administrativa, productiva y financiera. La empresa muestra poca plasticidad ante la aparición de nuevos competidores o de nuevas reglas en el mercado. No reacciona rápidamente. Quizá se deba al tamaño de la organización, o a la forma en la que se efectúa el proceso decisorio.

Oportunidades y amenazas

Se realiza un análisis de las Oportunidades y Amenazas. Se evalúan 13 variables en una escala de "Muy Positivo", "Positivo", "Neutro", "Negativo" y "Muy Negativo". De Neutro hacia

la derecha se encuentran las Oportunidades. De Neutro hacia la izquierda, las Amenazas.

Impacto externo: Estas son las variables económicas, demográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales, culturales, ambientales y comunicacionales que generan un impacto que será considerado, para la estrategia competitiva formulada, como Oportunidades o como Amenazas.

Las modificaciones en los aranceles impacta negativamente en los costos de la empresa.

Envergadura y tasa de crecimiento: Esto es el tamaño actual del negocio y su dinámica esperable en el transcurso del tiempo. La empresa considera que no están dadas las condiciones para el incremento de escala que le permitiría lograr los resultados que pretende alcanzar en el mercado.

Nivel de rivalidad: es alto. La competencia está altamente atomizada. Existen múltiples Actores que compiten en el mercado. La informalidad es muy alta en el sector, tanto de comercialización como de proveedores, lo cual genera una importante competencia desleal.

Presión de sustitutos: Son los competidores "indirectos". Los que compiten con otra fórmula de producto o de servicio. Existen muchos productos que compiten con los que la empresa ofrece.

Barreras de entrada: son bajas.

Barreras de salida: es baja, solo comprende los compromisos laborales e impositivos de la empresa.

Poder de negociación del proveedor: es bajo, ya que la empresa tiene una capacidad de compra muy grande. Sin embargo la capacidad decisoria en cuanto a proveedores está limitada por las decisiones de la empresa en Brasil. De modo que la estrategia en este mercado se encuentra limitada por las decisiones de los Gerentes Regionales, y son tomadas en ese país.

Poder de negociación del canal: la empresa vende directamente al consumidor final.

Poder de negociación del cliente final: el cliente final es indiferente ante cualquier marca, porque obliga a la empresa a competir por precio. Al otorgar financiación, la empresa impuso sus condiciones, captando a aquellos clientes con difícil acceso a la financiación bancaria.

Compatibilidad cultural: los valores declarados por la empresa eran compatibles. En los hechos la cultura no favoreció la innovación y el aprendizaje.

Compatibilidad tecnológica: creemos que la empresa poseía la tecnología requerida para ser rentable en este segmento, pero que implementó mal la estrategia, utilizó mal los recursos, ya que la gestión no fue eficiente para producir productividad.

Tamaño de la apuesta: la empresa podría haber invertido y realizar una estrategia a largo

plazo, sin embargo, optó por la rentabilidad a corto plazo, deteriorando la calidad de los productos, la eficiencia del personal, y ejerciendo una presión muy fuerte sobre el cliente en cuanto al otorgamiento de créditos.

Sinergia: No hubo una utilización adecuada de los locales que incrementara la rentabilidad en relación a la superficie.

G - Matriz de Desempeño

Perfil de Atractivo del mercado

	A	M	B
A	Ingresar o Proteger Agresivamente	Construir Selectivamente	Transferir Selectivamente
M	Ajustar y Construir Agresivamente	Mantener Selectivamente	Transferir Agresivamente
B	Rediseñar y Construir Agresivamente	Nicho o Transferir	Desinvertir

Desempeño

Del cruce de los resultados obtenidos al analizar los recursos y las variables del entorno, la empresa tomó la decisión de **DESINVERTIR**. El perfil de desempeño de empresa en cuanto a la utilización efectiva y eficiente de sus recursos era bajo y el atractivo del mercado era bajo, razón por la cual la empresa decide cesar sus operaciones en el teatro de operaciones Argentina.

H - Conclusiones

Si la calidad de mi estrategia depende de cómo veo el afuera: ¿Qué vieron los decisores de C&A para que el mercado dejara de ser atractivo?

En el comunicado de prensa que la empresa realiza al momento de efectuar el cierre deja inducir que son razones para discontinuar sus operaciones en el país la inestabilidad

política y jurídica y la falta de reglas de juego claras que dificultan las inversiones a largo plazo.

En cierto grado observamos una falta de autocrítica, ya que parecen justificar su decisión de desinvertir en problemas del entorno, pero en ningún momento se mencionan problemas internos de la empresa.

¿Qué ventajas competitivas tenía la empresa?

Experiencias exitosas en otros teatros de operaciones. Amplia trayectoria en el rubro en distintos mercados. Prestigio en su marca institucional.

Las ventajas distintivas deben estar basadas en habilidades competitivas propias para que sean sostenibles, y, como analizamos previamente, la empresa no logra realizar una gestión adecuada que optimice la utilización de los recursos para mejorar la productividad, y tampoco efectúa una comunicación apropiada de su Proposición Única de Valor, que posicione la oferta que realiza en la mente del público objetivo, para lograr sapiencia, es decir, para ser elegida con preferencia a las ofertas de los demás competidores.

Las personas y por tanto las empresas disponen de una capacidad limitada para procesar la complejidad de su entorno y de su situación interna. Por ello se tiende a reducir esa complejidad y esa comprensión sobresimplificada de la realidad opera como un filtro.

Creemos que la empresa no analizó en profundidad el problema de la competencia:

Altamente atomizada, con múltiples actores que operan en distintas escalas, y además un grave problema de informalidad en el sector, que ronda el cuarenta por ciento según estudios privados de organizaciones que estudian el tema, y según datos de la cámara del sector, lo que se traduce en una fuerte competencia desleal, que distorsiona el mercado.

De las descripciones y evaluaciones realizadas en el presente trabajo, detectamos que la dirección general de C&A, sus inversores y su management local, incurren en algunos sesgos en sus decisiones. Los mismos parcializaron su mirada sobre los problemas que la empresa atravesaba, dificultando un enfoque sistémico.

En nuestra opinión esto los llevo a cometer errores y, peor aún, no les permitió tomar medidas correctivas oportunas y efectivas.

Hemos detectado que sufrieron de una percepción selectiva ya que mundialmente la empresa C&A mantenía un buen nivel de penetración de mercado y apertura de nuevas tiendas, que se pensó iba a darse también en la Argentina (“narcosis del éxito”).

Opinamos que tuvieron la ilusión de la correlación, habiendo pensado los directivos, que el público argentino compraría el producto económico de C&A, dejando de lado a las imitaciones o los canales de venta informales.

No revisaron en profundidad los pronósticos. Pecaron de conservadores por haber analizado sus propias proyecciones y planificaciones sin considerar lo que hacía la competencia y cómo evolucionaba. Es este punto se observa muy poca capacidad de maniobra frente a las propuestas de la competencia, o el ingreso de nuevos competidores. En esto también percibimos un sesgo de regresión ya que muy probablemente no se tomaron medidas correctivas a tiempo ni se hizo un diagnóstico temprano, típico del hermetismo de la compañía.

Desconocieron la Ley de los pequeños números: tal vez los primeros locales inaugurados dieron buenos resultados, pero eso no se traslada ni se replica, si ó si, en las nuevas aperturas. Las últimas aperturas no fueron tan acertadas como las primeras. No observamos que se tomase en cuenta la investigación de mercado o la misma fue interpretada de manera incorrecta.

El management local decidió elevar la apuesta al modelo de compañía que tenían instalado sin tomar medidas correctivas. La empresa demostró ser bastante lenta y torpe a la hora de tomar una forma más adaptable al entorno. Esto quizá se deba al hecho de sus éxitos pasados, ya que si el que decide tiene éxito aplicando un mapa mental, tiende a consolidarlo hasta transformarlo en paradigmas inmutables, como vimos en clase, y sigue interpretando la realidad y planificando en el nivel de la estrategia, de la operación y de la táctica, con esa mirada. Cuando esa forma de pensar ya no sirve, pero está tan instalada que no se cuestiona, las decisiones llevan al fracaso. En este sentido, los decisores de C&A no los desafiaron, no lograron aprender a desaprender, a olvidar aquello que ya no funcionaba, o que, si bien había funcionado en otros teatros de operaciones, no funcionaba en este nuevo escenario.

La conducta de la organización emerge de la representación que cada miembro construye en su mente. Por lo tanto, la Organización (el Penta) se construye continuamente por la reflexión individual codificada en imágenes privadas (cómo cada miembro ve la organización) y en mapas públicos (organigramas, manuales, etc). Estos son los instrumentos del Aprendizaje Organizacional. En este punto la empresa que analizamos tuvo un grave problema para aprender a desaprender y efectuar correcciones apropiadas en el momento adecuado.

Cuando hay distorsiones entre las expectativas y los resultados (error), los miembros pueden modificar sus imágenes o sus mapas (esquemas). Detectan un error en Penta (es decir, un error entre la Estrategia, la Cultura, la Administración, los Recursos y los Mercados) y lo corrigen.

En Aprendizaje de primer grado, la organización corrige el Penta para que ese Penta permanezca. En Aprendizaje de segundo grado cambia el Penta para que “ese” Penta no siga y nazca otro Penta. En Aprendizaje de tercer grado, lo que cambia es la Arquitectura Mental con la cual hace otro Penta.

Las organizaciones aprenden cuando aprenden sus miembros.

Esta es la gran falla que observamos en esta empresa. Al no aprender de sus errores, no pudo efectuar los ajustes que necesitaba, existieron fallas en la comunicación lo cual es un problema grave, que dificulta tanto la innovación como el aprendizaje organizacional y el alineamiento, que afecta la cultura y deteriora el liderazgo, que impide el logro de uno de los objetivos principales de toda empresa, que es el logro de rentabilidad y crecimiento económico. Aprender a aprender con otros, aprender a desaprender aquello que ha dejado de ser útil, aprender a pensar los problemas con un nuevo enfoque, es el reto de toda organización y de toda persona para poder desarrollarse. Tener la plasticidad suficiente y

necesaria para sobrevivir y para desarrollarse en un contexto cada vez más cambiante y cada vez más inestable.

Nos preguntamos para que sirva el fracaso. Tanto las personas como las organizaciones cometemos errores continuamente. Lo importante es levantarnos después de la caída. Aprender de esa experiencia y corregir aquello que ya no da resultado. Atreverse a pensar las situaciones de manera diferente. Desarrollar la creatividad de hacerse nuevas preguntas, enriquecerse en la dispersión cognitiva, en el debate con las ideas de otros, para luego lograr la cohesión y el alineamiento, aprendiendo a colaborar con los demás, a enriquecerse mutuamente desarrollando y potenciando las distintas habilidades. Es la manera más sana y positiva de pensar que el paso por un fracaso en realidad no es una pérdida sino una oportunidad para enriquecerse, para aprender aquello que no debe hacerse, aquello que no funciona, lo que debe dejarse atrás para mejorar.

En este sentido, si C&A, una empresa centenaria, y muy grande, puede tomar estas experiencias y aplicarlas para mejorar su estrategia en el futuro, anticipándose a las nuevas crisis que sin duda surgirán en los mercados en los que actúa, logrará desarrollarse, efectuar los ajustes necesarios a su Penta, sobrevivir y ser rentable, objetivo último que toda empresa busca conseguir. Y que no todas logran.

I- Bibliografía

- Estrategia, cognición y poder, Alberto Levy. Editorial Granica, 2007.
- Liderando en el Infierno, Alberto Levy. Editorial Paidós, 2005.
- Marketing Avanzado, Alberto Levy. Editorial Granica, caps 7 y 9.
- Mayonesa, Alberto Levy. Editorial Granica, 2006.

- Empuje Estratégico, Alberto Levy y Alberto Ibáñez Fernández. Editorial Granica, 2009.
- Artículos extraídos de www.albertolevyblog.com/
