Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

El marketing como una herramienta de transformación empresaria

La influencia de las estrategias de marketing en la transformación de una empresa familiar a una multinacional. El Caso ARCOR.

Autor: María Mercedes Dircie (Reg. 10040)

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, Mayo de 2002.

Abstract

El objetivo del trabajo de licenciatura es determinar cuáles son las herramientas de marketing que se utilizan en la transformación empresaria.

A fin de lograrlo se planteó la siguiente hipótesis que fue utilizada como guía de la investigación: en el camino de transformación de una empresa familiar se aplican las tradicionales herramientas de marketing, las 4P:

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Plaza (distribución)
- ✓ Promoción

Pero como consecuencia de la globalización, los cambios en el consumidor, el avance de la tecnología y la fuerte competencia, el marketing de la compañía se ve obligado a evolucionar y hacer hincapié en:

- ✓ Marcas
- ✓ Racionalidad del consumidor
- ✓ E-business
- ✓ Orientación al cliente: 1 a 1

Producto ⇒ Marca

Precio ⇒ Racionalidad

Distribución ⇒ E-business

Promoción ⇒ 1 a 1

Para poder comprobar la hipótesis se analizaron varios conceptos teóricos y un caso real. Dentro del marco teórico se estudiaron las características de las empresas familiares, de las empresas que se internacionalizan, herramientas del marketing tradicionales (4P) y las de marketing internacional (marca, racionalidad, e-business y orientación al cliente 1 a 1).

Como aplicación práctica se tomó el Caso Arcor, una empresa familiar argentina que se transformó en una multinacional líder a nivel mundial y que pone en práctica, entre otras, las nuevas herramientas de marketing internacional planteadas en la teoría.

Universidad de San Andrés

INDICE

1. Introducción

1.1. Problemática 7

1.2. Objetivo del trabajo 12

1.3. Metodología para la investigación 13

1.4. Guía de lectura 14

2. El marketing en empresas familiares

2.1. Características y pautas de comportamiento. 18

2.1.1. Casos en Argentina 19

2.2. Management de la empresa familiar 20

2.2.1. Rol del líder 20

2.2.2. Ciclo de vida empresario 20

2.3. Los problemas más frecuentes 23

2.3.1. La sucesión 24

2.4. Aplicación de conceptos tradicionales de marketing (4 P) 26

2.4.1. Producto 26

2.4.2. Precio 28

2.4.3. Plaza (Distribución) 30

2.4.4. Promoción 32

3. El marketing en empresas que se internacionalizan

3.1. Características de las empresas multinacionales 36

3.2. ¿Cómo se internacionaliza una empresa? 37

3.2.1. El desarrollo de una estrategia internacional 37

3.2.2. El liderazgo necesario para el ingreso al mercado internacional 38

3.3. ¿Qué es el marketing internacional? 40

3.4. Instrumentos de marketing internacional 41

3.4.1. Marca 41

3.4.1.1. Características 42

3.4.2. Racionalidad del consumidor 43

3.4.2.1. Argentina, mayo de 2002 44

3.4.3. E-business 46

3.4.3.1. Características 46

Universidad de SanAndrés QUAERERE VERUM

3.4.3.2. Clasificación de los negocios electrónicos 47
3.4.3.3. Potencial de crecimiento 47
3.4.4. Orientación al cliente = 1 x 1 49

4. El caso ARCOR
4.1. Historia 54
4.2. Estructura 57
4.3. La cultura ARCOR 58
4.4. Visión 58
4.5. Marketing en Arcor 59
4.5.1. Investigación de mercado 59
4.5.2. Segmentación 60
4.5.3. Producción 63
Integración vertical 68
4.5.4. Distribución 70
Precios 71
4.6. Aplicación de los nuevos instrumentos de marketing
4.6.1. Evolución de la marca: la evolución del logo 72
4.6.2. Racionalidad del consumidor de Arcor 75
4.6.3. E - business: ARCORsales.com 76

5. Conclusión general del trabajo 80

6. Bibliografía consultada 87

Glosario 90

Anexos
Anexo 1: Países donde exporta ARCOR 91
Anexo 2: Productos 92
Anexo 3: Ranking 102
Anexo 4: Plantas 103
Anexo 5: Precios 105

Universidad de SanAndrés

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Canales de comercialización de Arcor 71
Cuadro 2: Productos de Arcor de la división CHOCOLATES 92
Cuadro 3: Productos de Arcor de la división GOLOSINAS 95
Cuadro 4: Productos de Arcor de la división GALLETITAS 98
Cuadro 5: Productos de Arcor de la división ALIMENTOS 99
Cuadro 6: Cuadro de liderazgo global 102
Cuadro 7: Cuadro de liderazgo en argentina 102
Cuadro 8: Plantas en Argentina 103
Cuadro 9: Plantas fuera de Argentina 104
Cuadro 10: Unidades comerciales 104

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportaciones de Arcor en el período 1994 – 2000 56
Gráfico 2: Ventas de cada división de Arcor en el año 2000 63
Gráfico 3: Market share en caramelos duros, blandos y en paquete en el año 2000 65
Gráfico 4: Market share en caramelos duros en el año 2000 66
Gráfico 5: Market share en mermeladas en al año 2000 67
Gráfico 6: Share en volumen de los grupos donde compite ARCOR. Año 1999 84

Universidad de San Andrés

Capítulo 1: Introducción

Universidad de
SanAndrés

Problemática

En el último tiempo las empresas han sufrido notables transformaciones en su estructura y en el modo de llevar adelante los negocios.

Las empresas familiares son el pilar de la economía de la gran mayoría de los países, incluido el nuestro. Si bien el número de compañías de este tipo es cada vez menor, se las considera como punto de partida de las grandes empresas actuales. En ellas existe un líder fundador que dio inicio al proyecto. Esta persona fue quien tuvo "**la**" idea, la concretó y no permite que nadie se interponga en su camino. Es él quien toma todas las decisiones y maneja la compañía a su gusto. En la organización la idea predominante es la de producción y crecimiento.

Con el paso de los años se abrió el espectro y fueron apareciendo nuevos razonamientos. En este trabajo de se considerarán ciertos fenómenos que provocaron el abandono de los modelos familiares hacia estructuras más modernas. Dentro de ellos se pueden destacar:

- ✓ La globalización
- ✓ Los cambios en el consumidor
- ✓ Los avances en tecnología
- ✓ El aumento en el marco competitivo.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

La **globalización** es un proceso de crecimiento mundial del capital (financiero, industrial, comercial, recursos, humano, político) y de cualquier tipo de actividad intercambiable entre países. A escala mundial, la globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos.

La globalización ha transformado la forma en que las empresas llevan a cabo sus operaciones, pero sobre todo, ha tenido un impacto muy importante en la organización misma.

Entre los efectos más importantes de la globalización se encuentran la **estandarización de productos y servicios**, la **liberación de barreras arancelarias** y las **economías de escala**. La estandarización de productos significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye. Si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región deja de ser un producto estándar.

La liberación de las barreras arancelarias, ha introducido el llamado "consumo de productos masivos", permitiendo que estos tengan acceso a estos muchos países.
La economía de escala beneficia a los más competitivos con estrategias poco costosas: utilizando la capacidad de plantas ociosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor numero de unidades.

La globalización ha provocado la creación de grandes corporaciones en ciertos sectores industriales mediante la absorción de las pequeñas y medianas empresas.

Desde una perspectiva microeconómica se observan ciertos **cambios en el consumidor** que incidieron fuertemente en la evolución de los modelos empresarios.

✓ *Evolución demográfica*

- Envejecimiento de la población - Aumento de la esperanza de vida: gracias a los avances en el campo de la medicina, la expectativa promedio de vida de la población subió. Las personas están mejor informadas acerca de hábitos de alimentación e higiene saludables y se ha avanzado enormemente en la cura de numerosas enfermedades, así como también en mejorar las condiciones de salud en aquellas para las que aún no existe la solución definitiva (cáncer, SIDA).

- La edad media de formar un hogar se atrasa: para contraer matrimonio ésta se encuentra más cerca de los 30 años que de los 20, y el control de la natalidad es una realidad.

- Nuevo rol de la mujer*:* el incremento del número de mujeres en el mercado de trabajo remunerado tiene un impacto importante en los roles en los hogares y en el consumo. El modelo de familia en donde el hombre sale a trabajar y la mujer se queda en la casa realizando las tareas domésticas y cuidando de sus hijos es obsoleto. En la actualidad ambos se ocupan tanto de las tareas del hogar como de la atención a la familia.

Universidad de SanAndrés

- Se acorta la niñez*:* gracias a los estímulos constantes del mundo que los rodea, los niños de hoy están madurando mucho más rápido convirtiéndose en "consumidores tempranos".

✓ *Madurez del mercado*: se pone de manifiesto en la falta de crecimiento en unidades y dinero en las categorías tradicionales de consumo (alimentos, textil).

La pregunta radica en el destino del dinero que la gente debería estar gastando en esas categorías frente a un aumento en sus rentas.

Frente a esta situación, la única posibilidad es satisfacer las necesidades latentes del cliente. Es decir, aquellas que el comprador no sabe que tiene o que le cuesta expresar. Allí se encuentran las oportunidades en los mercados, tanto tradicionales como no tradicionales. Se asistirá a un boom de productos y servicios en los mercados no tradicionales.

✓ *Polarización*: cada vez los segmentos demográficos son menos continuos y están más poblados en los extremos.

- Polarización de rentas: los ricos son cada vez más ricos y los pobres cada vez más pobres. La concentración del ingreso es cada vez mayor. En el caso de Argentina, en 1989 el 30% del ingreso estaba en manos del 7,6% más rico de la población, mientras el 48% más pobre manejaba el 18,3% del ingreso. Hoy, el 30% del ingreso es captado por el 6,6% más rico de la población, mientras el 51% más pobre recibe el 17% de la riqueza generada (Fuente www.lanacion.com.ar).

- Polarización en el tiempo libre: hay una parte de la población que no tiene tiempo y otra que tiene todo el tiempo.

  Entre los primeros se encuentran las mujeres que trabajan y tienen una familia. Las mujeres absorbieron obligaciones profesionales más rápido de lo que el entorno ha desarrollado en fórmulas para simplificar las tareas domésticas o el cuidado de los hijos.

  En el otro extremo se encuentran las personas mayores que cuentan con todo el tiempo y con pocos usos para el mismo.

  Las innovaciones de los productos deberán responder a esta polarización: productos portátiles, fraccionables, consumibles para un cliente en movimiento.

- ✓ *Orientación al valor*: las recesiones siempre traen consigo una orientación a pagar precios bajos por parte de los consumidores. En sectores maduros la ausencia de innovación hace que los precios sean necesariamente bajos. El consumidor no pagará más sino por aumentos desproporcionados en la satisfacción que obtiene por el producto. Las guerras de precios influyen en acostumbrar al consumidor a pagar precios bajos, a veces, por productos que tienen elevados valores percibidos.

- ✓ *Escepticismo*: el consumidor actual es también mucho más escéptico. Los graves escándalos asociados a la política, finanzas o a la justicia insensibilizan al consumidor convirtiéndolo en un incrédulo o un indiferente ante lo que lo rodea. Para el mercado, este fenómeno implica que ahora es mucho más costoso convencer al consumidor de una determinada oferta. En consecuencia, la búsqueda de mecanismos de comunicación alternativos, de personalidades éticas alrededor de las cuales presentar los productos se convierte en una prioridad esencial para los anunciantes. Nació un nuevo consumidor que no cree en nada ni nadie, sólo en su propia conveniencia.

- ✓ *Deslealtad*: se produce al tener acceso a una cantidad enorme de material de todas partes del mundo. El consumidor busca más información antes de tomar una decisión, busca conocer todas las características, no sólo del producto que va a elegir, sino también de la empresa que lo produce, de sus normas de seguridad, de su rol en la conservación del medio ambiente, de su aporte a la sustentabilidad de la economía.
  Hay cada vez menos tendencia a la lealtad a ciegas hacia un producto.
  La única fuente clara de creación de lealtad es acertar en fórmulas de negocios superiores, lanzar productos genuinamente valorados por los clientes y proporcionar un elevado y consistente valor por dinero o contar con monopolios.

Por otra parte, los **avances en la tecnología** (del producto y la publicidad) influyen en la transformación de la estructura.

- ✓ *Producto*: el producto pierde frente al ingrediente tecnológico. Los proveedores de ingredientes tecnológicos van a invertir en crear marcas con sus productos ya que ahí está el poder que tienen para sobrevivir en cadenas de valor cada vez más complejas y anónimas.

Universidad de San Andrés

- ✓ *Publicidad*: en muchos casos la publicidad se está empleando para obligar a los competidores a mantener los precios altos. Cuando una empresa reconocida obliga a otra entrante a invertir mucho dinero en publicidad la obliga indirectamente a mantener las tarifas altas. Otro tema a considerar es Internet como mercado publicitario. El mercado actual de publicidad de Internet asciende a un billón de dólares (Fronteras del Management, 1999:67).

Por último, no se puede dejar de lado a la **competencia,** especialmente en esta época donde en cualquier mercado el número de competidores aumenta a cada instante.

Como consecuencia del proceso constante de fusiones y adquisiciones de organizaciones se está produciendo una consolidación notable entre jugadores que ya estaban muy concentrados.

El consumidor actual tiene mucho de donde elegir. Se encuentra expuesto a bienes y servicios que surgen permanentemente. El cambio en los canales de distribución potencia esta posibilidad de escoger entre numerosas opciones. Así, busca lo que más se acerca a su deseo, aún cuando esto implique cambiar permanentemente de proveedor. Existe cada vez mayor indiferencia frente a las marcas y su diferenciación, y se generan escaladas de innovaciones. Consecuencia, en parte, de las alianzas y las estrategias multimarcas. Se da además, la paradoja de que, cuanto más recibe (precio, velocidad de entrega, servicios adicionales, o cualquier otro), más espera.

En lugar de ser la fuerza del productor la que impone el producto al consumidor, es al revés.

Universidad de SanAndrés

Objetivo del trabajo

El objetivo del trabajo de licenciatura es determinar cuáles son las herramientas de marketing que se utilizan en la transformación empresaria.

A partir de esto se ha elaborado una hipótesis general que intentará ser demostrada. Para ello se utilizará una aplicación práctica "El Caso ARCOR."

Hipótesis general:

En el camino de transformación de una empresa familiar se aplican las tradicionales herramientas de marketing, las 4P:

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Plaza (distribución)
- ✓ Promoción

Pero como consecuencia de la globalización, los cambios en el consumidor, el avance de la tecnología y la fuerte competencia, el marketing de la compañía se ve obligado a evolucionar y hacer hincapié en:

- ✓ Marcas
- ✓ Racionalidad del consumidor
- ✓ E-business
- ✓ Orientación al cliente: 1 a 1

Producto ⇒ Marca
Precio ⇒ Racionalidad
Distribución ⇒ E-business
Promoción ⇒ 1 a 1

A la vez, una serie de preguntas específicas serán consideradas a lo largo de la investigación. Estas tienen como objetivo aumentar los conocimientos sobre el tema y ayudar a comprobar o no, la hipótesis presentada.

- ✓ ¿Cuáles son las características típicas de una empresa familiar?
- ✓ ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de una empresa familiar?
- ✓ ¿Qué papel cumple el líder - fundador de la empresa familiar dentro de la misma?
- ✓ ¿Cuáles son las características distintivas de una empresa multinacional?
- ✓ ¿Cuáles son las herramientas necesarias para la internacionalización de una empresa? ¿Cómo se internacionaliza una empresa familiar?

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- ✓ ¿Cómo logró ARCOR, una empresa nacida en un pueblo argentino hace más de 50 años, ser la primera productora mundial de caramelos del mundo?
- ✓ ¿Cuál es la relación entre las nuevas herramientas de marketing y las tradicionales?

Objeto

Luego de haber definido el objetivo de la investigación, la hipótesis y las preguntas que van a servir como guía, se va a definir el objeto.

El objeto de estudio son las herramientas de marketing utilizadas por las empresas para lograr una transformación: de familiar a multinacional.

Estas características van a ser determinantes en el análisis general que se va a realizar y en la elección del caso que se va a estudiar.

Metodología para la investigación

El desarrollo del trabajo de licenciatura estuvo dividido en cuatro etapas. La investigación se llevó a cabo a través de estudios cualitativos orientadores. Estos enfatizan en la profundidad obtenida en la información suministrada por pocos individuos. Utiliza una metodología poco estructurada y requiere conocimientos especializados. A tal fin se realizaron entrevistas en profundidad, no estructuradas, abiertas y duraderas donde el entrevistador da la mayor libertad posible al entrevistado.

A continuación se detalla en que consistió cada una de las etapas.

En la primer etapa, se a realizó un trabajo teórico. Se consultó material bibliográfico para lograr un primer acercamiento al tema. Se recurrió a revistas como Apertura, Mercado y Gestión, entre otras y a libros de diversos autores. Los principales fueron:

- ✓ Para empresas familiares: *Empresas familiares: análisis organizacional y social* y *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*.
- ✓ Para multinacionales: *Negocios Internacionales; Comercio y Marketing Internacional: modelo para el diseño estratégico*; *Marketing Internacional*; *Uno por uno: el marketing del siglo XXI* y *The multinational mission: balancing local demands and global vision.*
- ✓ Para el análisis de ARCOR: *Globalizar desde Latinoamérica*.

Universidad de San Andrés

El resto de la bibliografía podrá consultarse en la sección "Bibliografía consultada" situada al final del trabajo. Material de los mismos u otros autores fue consultado a lo largo de toda la investigación. Además, se hizo especial hincapié en artículos de revistas especializadas.

En la segunda etapa se realizaron entrevistas con personal de ARCOR para conocer cuál era el día a día de la empresa ya que la bibliografía se limitaba a dar datos demasiado específicos y era muy difícil descubrir la verdadera cultura de la organización y los pormenores de su crecimiento.

La tercer etapa estuvo dedicada a analizar todo el material (libros, revistas, artículos de diario, artículos de Internet, entrevistas) y recopilarlo.

Finalmente se llega a la cuarta y última etapa. En esta etapa se terminó el trabajo de licenciatura y se obtuvieron las conclusiones pertinentes.

Guía de lectura

El trabajo consta de cinco partes. La primera aporta la introducción al trabajo. La segunda incluye el marco teórico acerca de empresas familiares. La tercera expone el marco teórico acerca de empresas multinacionales. La cuarta presenta la aplicación práctica de los conocimientos abordados en los capítulos anteriores: El caso ARCOR. La quinta y última estará compuesta por conclusión general del trabajo. Finalmente se encontrará la bibliografía consultada, glosario y anexos.

En el primer capítulo del trabajo se dará una introducción general al tema a fin que el lector pueda interiorizarse en los objetivos del trabajo. A continuación se plantea la hipótesis. En tercer lugar se explicará el objeto de la investigación. En cuarto lugar se hará una breve reseña sobre la metodología utilizada para desarrollar el trabajo de licenciatura. Finalmente se realiza una guía de lectura, en la que quedan planteadas las principales ideas de cada capítulo.

La segunda parte de la tesina trata del marketing en empresas familiares. Está dividida en cinco partes en donde se introduce a la empresa familiar. Se analizan: sus características y pautas de comportamiento, los problemas más frecuentes, el rol del líder y se estudia la

aplicación de las tradicionales herramientas de marketing (las 4P: producto, precio, plaza y promoción).

En el tercer capítulo se analiza el marketing en las empresas que se internacionalizan. Este está dividido, también, en cinco partes en donde se introduce la empresa multinacional. Se analizan: sus características, la razones de la internacionalización, el marketing internacional, la evolución de las herramientas tradicionales y la aplicación de nuevas (marca, racionalidad del consumidor, e-business y orientación al cliente).

El objetivo de estos 2 capítulos es hacer un paralelismo entre estos tipos de empresas y lograr una adaptación de las nuevas herramientas que, si bien son conocidas, tendrán mayor impacto:

- ✓ La marca, que anteriormente era sólo un *atributo* del producto, tiene valor por sí misma
- ✓ Racionalidad del consumidor como referente de precios y costos
- ✓ E-business como nuevo mecanismo de distribución
- ✓ Orientación al cliente: 1 x 1 como nuevo mecanismo de promoción

En el cuarto capítulo se analiza la empresa ARCOR. La razones de su elección fueron que se trata de una empresa familiar nacida en 1951 y que se ha transformado en estos últimos tiempos (especialmente después de 1995) en una empresa multinacional líder a nivel mundial. Para sumergir al lector en el tema se hace una introducción de la empresa: sus orígenes, cultura y estructura. Luego se detallan cuáles son las herramientas de marketing que utilizan en la actualidad y, especialmente, las de marketing internacional..

En el quinto capítulo se expondrán las conclusiones del trabajo y aquí se verá si la hipótesis pudo o no ser comprobada.

Finalmente la última parte incluirá la bibliografía utilizada, el glosario y anexos.

Universidad de San Andrés

Capítulo 2: Marketing en empresas familiares

QUAERERE VERUM
SanAndrés

Introducción

A partir del desenlace de la Segunda Guerra Mundial y hasta ahora, las empresas familiares han sido las responsables de prácticamente todos los milagros económicos. Hay que destacar, particularmente, su papel en el surgimiento y desarrollo de Japón y de los Tigres del Pacífico, donde las empresas familiares generan casi 90% del Producto Bruto (Rugman y Hodggets, 1997: 28-33).

El objetivo de este capítulo es estudiar las características y el comportamiento de las empresas familiares. Para ello se realiza una descripción detallada de las mismas y se destacan algunos casos argentinos.

Uno de los aspectos fundamentales estudiados es el management dentro de la empresa; principalmente el papel y las funciones llevadas a cabo por el líder fundador. Luego se presenta el modelo de Greiner (Pithod y Dodero, 1997: 49-58) para demostrar cuáles son las habilidades requeridas en cada etapa de crecimiento de la misma.

Por último se analiza qué tipo de marketing ponen en práctica estas empresas. A tal fin se aplican las tradicionales herramientas, las 4P (producto, precio, plaza y promoción).

Cabe aclarar que este tipo de estructura no permite un marketing demasiado creativo sino bastante limitado. La idea del fundador de una empresa familiar es vender y producir, cuánto más produce, más vende haciendo fuerte hincapié en la "P" de "Precio". Si el precio es menor, los consumidores acuden a él y no a la competencia. Para él no cuentan las demás variables de marketing. Él vende sus productos y se ocupa que éstos sean de calidad. Los distribuye por los canales tradicionales pero sin preocuparse por la promoción. Su horizonte está acotado en la fijación de precios y la distribución sin prestar demasiada atención a los atributos del producto ni a las técnicas promocionales.

A pesar de las altas tasas de mortalidad de las empresas familiares, éstas no están condenadas a muerte ni sus límites están señalados por el tiempo ni el tamaño. Antes de que entren en decadencia sus ventajas, la empresa debe dejar de fundamentarse en su carácter familiar para reafirmar la competencia profesional en la dirección. El desafío del directivo familiar consiste en comprender a fondo cuál es su misión como empresa y como jefe de familia.

Universidad de San Andrés

¿Qué es una empresa familiar?

En general, se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de gestión sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias. La empresa se identifica, por lo menos durante dos generaciones, con una familia y ésta ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.

La relación está presente cuando existe una o más de las siguientes circunstancias:

- ✓ La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia
- ✓ Las esposas o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados forman parte del consejo de administración
- ✓ Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización.
- ✓ La actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la gerencia.
- ✓ Los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales fuera de las financieras, sobretodo cuando hay pérdidas.
- ✓ La posición del funcionario familiar en la empresa influencia su posición dentro de la familia.
- ✓ Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su carrera.

Que una empresa sea familiar no está totalmente relacionado con el tamaño. Es más bien una modalidad: según la cultura de esa familia, se comunicarán de determinada manera, delegarán, resolverán los problemas con pautas específicas. La empresa familiar es la cultura de esa familia aplicada a la empresa.

Universidad de San Andrés

Característica de las empresas familiares argentinas:

- ✓ Existen casi un millón de empresas familiares en la Argentina (Pithod y Dodero, 1997:1)
- ✓ Representan más del 30% del PBI Nacional y el 76% del número de unidades económicas (Kaplun Carlos, Revista Vivienda 303. Octubre de 1987).
- ✓ Aportan el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización
- ✓ Del total de empresas de familia el 20% son sociedades con una forma jurídica definida (S.R.L. o S.A.)
- ✓ EL 70% de firmas de familia desaparece en cada generación.
- ✓ El 85% de los fundadores tiene entre 26 y 28 años en el momento de crear su empresa
- ✓ La mayoría de las empresas familiares enfrenta una crisis entre los 23 y los 25 años posteriores a su fundación. Esto se produce porque la empresa familiar representa, en realidad, el desarrollo del sueño de un empresario y de toda su familia. Si cuando empresario llega a los 55 o 60 años, este sueño no es asumido por sus sucesores, tiende a generarse una crisis de crecimiento que eventualmente conduce a la desaparición de la firma. En ese momento los hijos suelen definir si van a trabajar en el negocio familiar (el 86%) o si prefieren desarrollar su carrera lejos de la tutela paterna (el 14%).

Algunos ejemplos argentinos:

Universidad de SanAndrés

- Grandes empresas:

  Bunge y Born: el holding familiar más grande del país.

  SOCMA (Sociedad Macri): propiedad de la familia Macri.

  BRIDAS: propiedad de los Bulgheroni.

  IMPSA: Familia Pescarmona.

- Empresas medianas

  FRAVEGA: La Familia Frávega, trayectoria familiar en el comercio de electrodomésticos.

- Empresas pequeñas

  La Martona era una empresa lechera fundada en el siglo pasado, perteneciente a la familia Casares.

El management en la empresa familiar

El rol del líder

El éxito de la compañía está asegurado por la conducción en manos del propietario. La ausencia de un control inmediato y constante por parte del dueño es causa de vicios e ineficiencias, de desplazamientos de los objetivos y de su sustitución por otros que no podrían más que deteriorar la capacidad de la firma para alcanzar el óptimo manejo de sus recursos. El líder no tiene colaboradores, tiene servidores y seguidores. Él es quien concentra todo el poder.

Para el fundador el negocio es una extensión de sí mismo, un medio para su satisfacción y sus éxitos personales. Su ego se prolonga en la empresa y cualquier amenaza la siente como dirigida a sí mismo. Está totalmente identificado con ella y no acepta que nadie se entrometa en los asuntos, ni siquiera los parientes más próximos. Su compañía es el símbolo de status que ha alcanzado en su vida, su prestigio como ciudadano y como cabeza de familia.

Ciclo de vida de la empresa familiar

Existe un modelo que muestra cuáles son las habilidades requeridas en las etapas de crecimiento de la empresa. Las empresas fallan si no ven que la clave de su futuro éxito está dentro de la propia organización.

Universidad de San Andrés

De acuerdo al modelo de Greiner (Pithod y Dodero, 1997: 47-58), se analizarán las habilidades requeridas según sea la etapa de crecimiento en que se encuentre la empresa.

Etapa 1: Creatividad

El fundador pone el énfasis en la creación o introducción de un producto en el mercado. La personalidad que lo caracteriza es la del emprendedor: capacidad en la resolución de problemas y toma de decisiones, muy poca delegación. En muchos casos, ha sabido crear ventajas competitivas que hacen crecer rápidamente a su empresa. Se encontrarán, entonces, con la necesidad de lograr mayores producciones, de aumentar el número de empleados, de conseguir capital adicional o de instalar nuevos sistemas de gestión. Pero el problema es que todo esto exige mayor delegación.

En consecuencia, el fundador se ve en la obligación de crear grupos de trabajo (ventas, administración, producción, etc.). El riesgo de no hacerlo a tiempo es grande porque el

empresario en la vorágine del trabajo puede no percibir este momento para cambiar el estilo de dirección.

Los fundadores no suelen dar un paso al costado fácilmente, aún cuando no estén capacitados para empezar esta nueva etapa. Se presenta la situación crítica de encontrar e instalar un gerente con mucha fuerza que sea aceptado por el fundador y que tenga el poder para llevar adelante la empresa en la nueva fase.

Etapa 2: Dirección

En caso de superar exitosamente la etapa anterior, las empresas se embarcan en un proceso de crecimiento en donde se implanta la organización con estructura funcional, surgen sistemas de información gerencial más desarrollados orientados al control de gestión y la comunicación se hace más formal e impersonal.

En este momento la solución adoptada por muchas empresas es otorgar una mayor delegación pero esto es difícil para aquellos directivos que, acostumbrados al sistema anterior, no se adaptan a los nuevos estilos por la percepción de pérdida de poder que tienen.

Etapa 3: Delegación

De superar la etapa anterior se llega a un crecimiento que implica una estructura organizativa descentralizada en donde los altos directivos se manejan en función de seguimiento de operaciones y resultados. Gerentes descentralizados con una gran autoridad e iniciativa son capaces de desarrollar nuevos productos, responder más rápido a las necesidades de los consumidores, etc.

La empresa evoluciona hasta que le llega su revolución a través de una crisis de control. El problema se presenta cuando los ejecutivos sienten que empiezan a perder control en manos de gerentes y demás personal directivo.

Aquellas empresas que siguen adelante encuentran la solución en el uso de técnicas especiales de coordinación. Esto implica nuevas habilidades directivas para encarar con éxito la nueva etapa.

Etapa 4: Coordinación

Esta etapa implica una nueva estructura organizativa descentralizada que presenta: divisiones por negocios, formalización de procedimientos de planificación y control,

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

evaluación en función de resultados económicos y estratégicos y mayor poder de decisión de ejecutivos divisionales.

La proliferación de sistemas y programas comienza a exceder su utilidad y por lo tanto la crisis de burocracia se ha creado (Pithod y Dodero, 1997:52). Los procedimientos comienzan a ser más importantes que la solución de problemas y se anula la innovación.

En definitiva, la organización se ha hecho demasiado grande y compleja como para ser manejada a través de programas y sistemas rígidos.

Etapa 5: Colaboración

La evolución se construye alrededor de un enfoque más sensible y humano que fomenta la colaboración. El foco está centrado en la solución rápida de problemas a través del trabajo en equipo y se destinan las recompensas económicas más a los resultado de equipo que a los logros individuales, se simplifican los sistemas formales y se incentiva la creatividad con espíritu emprendedor.

Se toma el modelo de Ward (Pithod y Dodero, 1997: 54) para la referencia de las características propias de los familiares con respecto a las motivaciones, expectativas financieras y objetivos personales y profesionales, según las edades de los familiares comprometidos y de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa.

	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3
Edad de la empresa	0 a 5	10 a 20	20 a 30
Edad de los padres	25 a 35	40 a 50	55 a 70
Edad de los hijos	0 a 10	15 a 25	30 a 45
Naturaleza de la empresa	Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero	Maduro	Estratégicamente necesitado de recambio directivo e inversión.
Características de la organización	Pequeña y dinámica	Grande compleja.	Languidece
Motivaciones de los dueños	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Buscan nuevos interese o retirarse a medias. La próxima generación busca crecer y cambiar.

Expectativas financieras de la familia	Limitada a las necesidades básicas	Mayores necesidades (confort y educación)	Grandes necesidades (seguridad y generosidad)
Metas de los familiares	Éxito en el negocio.	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y unidad.

El modelo sugiere que existe mucha coherencia entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia ya desde la etapa 1. En caso contrario, al llegar a la etapa 3 aparecerán 2 instituciones: "empresa" y "familia" que estarán en pleno conflicto.

El inevitable conflicto entre las necesidades del negocio y las de la familia son un obstáculo importante para la salud de las empresas familiares a largo plazo. Hay que dirigir el planeamiento de las empresas familiares hacia la resolución de estos conflictos para satisfacer las necesidades de ambas unidades: la familia y la empresa.

Los problemas más frecuentes

- ✓ Confusión entre la propiedad y la capacidad de dirección
- ✓ Dificultad para separar lo empresario de lo familiar.
- ✓ Superposición de roles.
- ✓ Desconfianza en la delegación.
- ✓ Perder percepción de la necesidad de crecer
- ✓ No ser capaces de aceptar que los conflictos de la empresa deben ser negociados a través del manejo de los estilos personales, aceptando realidades y diferencias, pero también definiendo a priori políticas que dejen en claro la forma de solucionarlos.
- ✓ Resistencia a la capacitación y a la profesionalización.
- ✓ La remuneración
- ✓ Delimitación de responsabilidades
- ✓ La sucesión

Con respecto a la **delimitación de responsabilidades**, es usual hacerlo en el llamado "protocolo de familia", algo así como un contrato o estatuto particular para cada caso y previo a la constitución de la sociedad. El protocolo determina las funciones para familiares y no familiares y, entre los primeros, para los que trabajan en la empresa y los que no lo hacen. Establece la estructura jurídica de la sociedad, cómo se efectuará la

sucesión en la propiedad y en la dirección, cómo se irán incorporando familiares a la empresa y qué derechos tendrán los familiares que no trabajen.
Si bien la empresa familiar padece debilidades, también ofrece ventajas comparativas. La existencia de un objetivo común provoca que todos hagan fuerza en la misma dirección y así la supervivencia individual está ligada a la del grupo.

Un aspecto básico a tener en cuenta dentro de una empresa familiar es el de las remuneraciones. El criterio para definir el salario de los parientes no siempre es claro. Existen dos posibilidades en el caso padre – hijo: como se trata de un hijo, se puede pagarle todo lo que necesita para vivir. Otro es la alternativa opuesta; como todo será de él algún día, por ahora gana poco. Lo cierto es que la mejor se plantea cuando la escala de remuneración se adapta a la empresa y al mercado. Así se evitan conflictos con el personal jerárquico, no familiar, que cumple tareas en la empresa.

La sucesión

La sucesión es el tema más complejo dentro de una empresa familiar. El objetivo del fundador es que sus hijos trabajen en la empresa que él construyó. Se mezclan allí el deseo de que continúe el proyecto, aún sin tener claro en manos de quién, y la sensación de desplazamiento, la impotencia de ver que son otros los que deciden. En una palabra: el traspaso del poder.

Si coinciden padre e hijo en el mando, generalmente hay una confrontación y como consecuencia se paraliza la ejecución de directivas. El personal involucrado no sabe a quién responder y se constituyen grupos de lealtades encontradas. En el peor de los casos, intervienen otros parientes, transformando la sucesión en un verdadero caos.

La línea sucesoria sigue, en la mayor parte de los casos, el esquema nobiliario. El mayorazgo es el atributo preferencial a la hora de evaluar los posibles candidatos al trono. Una de las ventajas de la primogenitura es que todos los miembros de la familia saben desde temprano quién tendrá la responsabilidad de la sucesión. Pero, ¿qué ocurre si el mayor no es el más apto o no está interesado en heredar la conducción de la empresa? Es obvio que el padre fue capaz. ¿Lo es también el hijo? ¿Cuáles serán las reacciones del resto de la empresa y de la familia? ¿Lo verán como el “hijo del dueño”? ¿Le otorgarán toda su lealtad?.

Universidad de SanAndrés

En ocasiones, quien dirime es la mujer del César, "pulgar arriba o pulgar abajo". El conflicto puede resolverse también recurriendo a la figura de un habilitado, como un abogado o una especie de regente, que ordena el caos sucesorio hasta que éste puede concretarse con la menor cuota de drama, pasiones y encono familiar. Lo ideal pareciera ser la incorporación paulatina del heredero, de manera de ir compenetrándose con el funcionamiento, y si puede ser en distintos cargos, mejor.

Un aspecto fundamental es la reacción de los otros familiares directivos. Si le esconden información, si adoptan una actitud negativa o si boicotean en forma sistemática sus propuestas su gestión va directo al fracaso.

Los fundadores han sido caracterizados como hombres "emprendedores, apasionados por su trabajo, a menudo longevos y reacios a compartir su lugar". Los fundadores batallan en todo tipo de terreno. Son personas que no van a trabajar desde grande oficinas centrales o siguiendo los lineamientos de un manual de procedimiento. No podrían hacerlo aún cuando trataran, porque la mayor parte de su tiempo está dedicada a luchar para sobrevivir a los riesgos. Se mantienen gracias a la tenacidad y a la capacidad de enfrentar y vencer los peligros. Cuando finalmente lo ceden, por una necesidad propia y vital intervienen, aconsejan, opinan; especialmente en los comienzos del retiro.

El sucesor llega con su título bajo el brazo y algunos problemas más. La sangre nueva no es garantía de cambio. Lo que sí es indudable es que se plantea un profundo desafío. Nuevos productos, nuevas tecnologías y teorías, son algunos de los aportes de la nueva camada a la empresa familiar. Cuando la sucesión está bien planificada, cuando la familia tiene objetivos claros y sabe delegar en el más capaz, la empresa crece, no importa qué generación esté a cargo.

Universidad de San Andrés

Marketing en la empresa familiar

En un principio, hace ya muchos años, las organizaciones sobrevivían en un entorno caracterizado por la escasez de oferta. La capacidad de producción disponible era insuficiente para las necesidades del mercado, y por tanto, la demanda superior a la oferta. Las necesidades eran básicas y conocidas y el ritmo de innovación tecnológica muy débil. En este entorno, el marketing tenía un papel limitado y pasivo. El marketing estratégico era sencillo puesto que las necesidades eran conocidas y el operativo se reducía a la organización de la salida de los productos fabricados.

La organización estaba dominada por la función de producción, siendo prioritario el desarrollo de la capacidad productiva y no considerándose preciso investigar el mercado.

En síntesis, en una primera etapa la empresa familiar **se enfoca a la producción,** se centra en la fabricación del producto y en la perspectiva técnica de gestión. Sobrevivía mientras la demanda superara a la oferta y no existiera una presión competitiva, siendo por tanto una situación temporal y peligrosa, al no favorecer la adaptación al entorno.

¿Qué es el producto?

Según Kotler, producto "*es cualquier cosa que puede ofrecerse al mercado para atención, adquisición, uso o consumo satisfaciendo un deseo o una necesidad"* (Kotler, 1994: 432)

En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como un paquete de satisfacciones.

Los productos pueden ser clasificados en función de su naturaleza y en función del uso o destino de los mismos.

1. *En función de su naturaleza:*
   - **Productos materiales**: son productos de naturaleza tangible. Pueden ser bienes duraderos o no duraderos.
   - **Servicios**: son productos de naturaleza intangible

2. *En función del uso o destino de los productos:*

   Se dividen los productos en dos grandes grupos: los bienes de consumo, y los bienes industriales. Los bienes de consumo son aquellos que son adquiridos par satisfacer las necesidades personales y de las familias, y los bienes industriales son aquellos que son adquiridos para producir otros bienes.

Dado que la empresa se encuentra dedicada casi exclusivamente a la producción puede desarrollar **líneas de productos** (conjunto de productos o servicios muy relacionados). Las distintas líneas de productos constituyen la gama de producto de la empresa.
La gama de productos tiene tres dimensiones:

a) Amplitud: Número de líneas de producto que existen dentro de la gama.
b) Profundidad: Número de productos o referencias que tiene cada línea de producto.
c) Longitud: Representa el número total de producto o referencias fabricados o vendidos por la empresa, es decir la suma de los productos de cada línea y de todas las líneas existentes.

La marca, el envase y el etiquetado son los elementos de diseño que permiten la identificación del producto.

Las funciones del **envase** son: contener, proteger, promocionar y diferenciar el producto.
La **etiqueta** es un elemento de promoción, que ayuda a diferenciar y a formar la imagen del producto y cumple, también, una función informativa.
La **marca** es el símbolo o nombre que identifica los bienes o servicios de una empresa y los diferencia de los de la competencia e influye fundamentalmente en el posicionamiento. Las funciones de una marca se resumen únicamente en ser un identificador y diferenciador del producto y en ser capaz de generar lealtad hacia él.

Universidad de SanAndrés

En la siguiente etapa, un entorno caracterizado por la fuerte expansión de la demanda y las capacidades de producción, la organización pone el énfasis en las ventas. El marketing trata de crear una organización comercial eficaz y de buscar y organizar las salidas de los productos fabricados. Las empresas se concentran en las necesidades del núcleo central de consumidores y realizan productos pensados para ellos.
Los cambios del entorno responsables de esta orientación son: las nuevas formas de distribución, la extensión geográfica de los mercados y el alejamiento físico y psicológico entre productores y consumidores.
Por lo tanto, entran dos nuevas variables a consideración: el **precio** y la **distribución**

¿Qué es el precio?

El precio es, quizás, el atributo más complicado del producto y el que tiene más incidencia en el mercado y en la economía del país. Influye directamente en la oferta y demanda de los bienes y servicios. El precio de los productos afecta los salarios, la renta, el interés, las ganancias, etc.

Se define **precio** como el valor de un producto o artículo, expresado en términos monetarios pero, no se trata únicamente de la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino el tiempo utilizado para conseguirlo así como el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlos. Es por ello un elemento imprescindible a considerar a la hora de elevar el éxito o no de un producto o incluso de una compañía.

El precio es un factor fundamental para:

1. *La economía*: influye en los sueldos, los ingresos, intereses y utilidades. Es decir, el precio de un producto es un regulador básico del sistema económico porque repercute en la asignación de los factores de la producción.

2. *Las empresas*: afecta a la posición competitiva de la empresa y a su participación en el mercado.

3. *El consumidor*: las percepciones de algunas personas acerca de la calidad del producto dependen directamente del precio. El público emite juicios sobre calidad - precio cuando carece de otro tipo de información sobre la calidad del producto.

¿Cómo se fija el precio de un producto?

Entre los factores condicionantes más importantes se pueden destacar:

- ✓ *Marco legal*: puede regular los límites dentro de los cuales debe moverse los precios a pagar por los productos ofrecidos por la empresa.

- ✓ *Mercado y competencia*: mientras la demanda de mercado constituye un tope para la fijación de precios y los costos un umbral mínimo, los precios de los competidores y sus posibles reacciones ayudan a su fijación. La empresa necesita averiguar el precio y la calidad de la oferta de cada competidor.

Universidad de San Andrés

La existencia de varios procedimientos aplicables para la fijación de precios se debe a la diferente posición competitiva y grado de información sobre los mercados que tiene la empresa. En el caso de empresas familiares se pueden aplicar dos métodos: el basado en el costo o el basado en la competencia.

Métodos basados en el costo

Consisten fundamentalmente en la adición de un margen de beneficio al costo del producto. Una política de precios basada en estos métodos fijará precios distintos a los productos de acuerdo con los costos de producción y venta requeridos.

- *Método del costo más margen*: se añade un margen de beneficios al costo total unitario del producto. El costo total unitario se calcula sumando al costo variable los costos fijos totales divididos por el número de unidades producidas.

  Costo total unitario = Costo variable + Costo fijo / Unidades producidas
  Precio de venta = Costo total unitario + Margen de beneficio sobre costo

- *Método del precio objetivo*: Trata de fijar el precio que permite obtener un beneficio o volumen de ventas dados. Para su determinación puede utilizarse el análisis del punto de equilibrio. El punto en el que se igualan los ingresos con los costos totales determina el número de unidades vendidas que hace cero el beneficio obtenido. A partir de este punto, comienzan a generarse beneficios. Por debajo se incurrirá en pérdidas.

Métodos basados en la competencia.

Consideran que los precios de una empresa se determinan con relación a los precios de los competidores. La empresa se inclinará por estos cuando el mercado sea de intensa competencia y los productos de la empresa no se diferencien de manera notable de los consumidores, condiciones de mercado que son paralelas a las que se encuentran en competencia perfecta.

Para definir la estrategia de precios hay que aprovechar las situaciones competitivas posibles estableciendo precios iguales, superiores o inferiores a los del sector, según las ventajas tecnológicas, de costos, de producción o de distribución que se dispongan.

Universidad de San Andrés

Las empresas familiares cumplen el papel de "**seguidoras de precios**". En situaciones de fuerte competencia y productos semejantes, la estrategia habitual será fijar un precio similar al de los demás competidores, que evita entrar en guerras de precios.
Si la empresa ofrece productos de calidad superior a los del resto de los competidores o presta servicios complementarios podrá fijar precios más altos y practicar una estrategia de precios "premium". Una estrategia de precios bajos puede suponer un producto de inferior calidad o una menor prestación de servicios complementarios.

Las funciones de la dirección comercial se centrarán, ahora, en la organización de la distribución física, la actividad dentro del marketing que tiene como fin poner al alcance del consumidor un determinado bien o servicio.

¿Qué es distribución?

Se define **distribución** como el conjunto de actividades interrelacionadas que tiene como fin diseñar una estructura que permita poner al alcance del consumidor bienes y servicios a través de canales previamente seleccionados. Los bienes deben, además ser transportados físicamente de donde se producen, a donde se necesitan. Normalmente las entidades denominadas "intermediarios" realizan las funciones de promoción, distribución y venta final.

Los **canales de distribución** son las entidades (propietarios o no) a través de las cuales el producto se desplaza hasta llegar al consumidor final. Se trata del conjunto de personas u organizaciones que, actuando como intermediarios, facilitan el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor.
De acuerdo al tipo de producto que desarrolle la empresa familiar se hará la elección de los canales de distribución. Las posibilidades son:

- ✓ **Canal al detalle (minorista):** aquella entidad, persona o grupo de personas que vende bienes o servicios a un consumidor para su uso personal, jamás para fines negociables. Aunque esta actividad es llevada a cabo principalmente por tiendas de venta al detalle, también la puede realizar cualquier otra organización.

Clasificación:

- Según su forma de propiedad:
  - Tiendas Independientes
  - Cadenas corporativas
  - Asociaciones Voluntarias.
- Según métodos de operación:
  - Supermercados
  - Supertiendas

✓ **Canal mayorista:** Incluye la venta de productos y servicios a quienes compran para revender o para uso comercial. Compran grandes cantidades de bienes o servicios y los venden a otro intermediario.

Los principales canales de distribución aplicables a empresas familiares para bienes de consumo son:

a) *Canal directo (Productor – consumidor)*: el canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo que no incluye intermediarios.

b) *Canal detallista (Productor – detallista – consumidor)*: muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes.

c) *Canal mayorista (Productor– mayorista– detallista- consumidor*): tradicional para los bienes de consumo.

Universidad de San Andrés

Existen ciertos factores que afectan la selección del canal. Si una compañía esta orientada a los consumidores los hábitos de compra de éstos regirán sus canales. La naturaleza del mercado habrá de ser el factor decisivo en la elección de canales por parte de los directivos.

✓ **Factores del mercado:** sus necesidades, su estructura y comportamiento de compra

✓ **Factores del producto:** valor unitario, carácter perecedero y naturaleza técnica de un producto.

- ✓ **Factores de los intermediarios:** Servicios que dan los intermediarios, disponibilidad de los intermediarios idóneos y actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante.

- ✓ **Factores de la compañía:** deseo de controlar los canales, servicios dados por el vendedor, capacidad de los ejecutivos y recursos financieros.

Ahora surge un nuevo problema que es que los consumidores son reacios a comprar por lo que deben ser estimulados utilizando técnicas de promoción agresivas.

¿Qué es promoción?

Dentro de promoción llevada a cabo por empresas familiares se puede incluir la publicidad, las ventas personales, la promoción de ventas y la fuerza de ventas. Los puntos de ventas y empaques representan la técnica principal para comunicarse con la audiencia meta.

Los medios más utilizados son gráficos (diarios y revistas) y radio por una cuestión de costos. Es inalcanzable pensar en televisión porque el precio del segundo televisivo es cien veces superior (aproximadamente) al del segundo radial.

El producto es la razón de ser de la publicidad.

- ✓ Si el producto esta en la *etapa de lanzamiento* se debe realizar una campaña de lanzamiento. En esta etapa la publicidad se caracteriza por hacer conocer el producto al mercado.
- ✓ En la *etapa de crecimiento* los objetivos de la publicidad es la de posicionar la marca y fomentar su compra.
- ✓ En la *etapa de madurez* existe una fuerte competencia por lo tanto la publicidad se basa en reforzar la imagen de marca y diferenciarse.
- ✓ En la *etapa de declive* pueden realizarse campañas de relanzamiento o eliminar la publicidad.

Es así como surge el marketing mix, las 4 P (**producto, precio, plaza y promoción)**, un conjunto de variables interdependientes.

En síntesis…

A lo largo de este capítulo se ha demostrado la importancia de la empresa familiar en el mundo de los negocios. Se detallaron sus características, pautas de comportamiento y los problemas que tienen que solucionar día a día para evitar el fracaso.

La diferencia entre una empresa familiar y otra que no lo es radica en que en el primer caso hay que desarrollar no sólo la planificación estratégica de la organización sino también de la familia. Esto implica que, el número de problemas es mayor y más variado ya que a los tradicionales se suman los propios de las relaciones familiares.

La razón más importante del predominio y el éxito de la empresa familiar se basa en el mutuo entendimiento entre los miembros de la familia y su estrecha vinculación. Este íntimo conocimiento y sentido de identidad son el mayor valor sobre el que se basa el éxito empresario: la lealtad al proyecto y el compromiso con el bienestar y el futuro de todo el grupo familiar con el que sienten vocación societaria los distintos participantes.

Por otra parte, se prestó importante atención al marketing que lleva adelante esta empresa. Un marketing pasivo, adaptativo y muy limitado en sus recursos. Teniendo en cuenta las 4P se puede decir que la participación que tenga cada una de las herramientas dependerá del momento que esté viviendo la empresa. En una primera etapa será la **producción**, luego **precio** y **distribución** y finalmente **promoción.**

Universidad de San Andrés

Capítulo 3: Marketing en empresas que se internacionalizan

Universidad de SanAndrés

Introducción

El objetivo de este capítulo es demostrar cuáles son los factores que provocan la internacionalización de una compañía y cuáles las herramientas de marketing utilizadas para llevarla a cabo.

En un principio se realiza una descripción de la empresa multinacional y de las herramientas necesarias para un proceso de internacionalización exitoso. Se hace hincapié en el desarrollo de una estrategia internacional y un liderazgo acorde con los nuevos acontecimientos.

A continuación se describen los conceptos básicos el marketing internacional. Éste se basa en la premisa de las diferencias transculturales y está guiado por la creencia de que cada mercado extranjero requiere su propia estrategia de marketing adaptado culturalmente.

En este capítulo se han dejado de lado las herramientas del marketing tradicional y se plantean cuatro nuevos elementos que no cumplen una función de reemplazo - ni mucho menos - pero que se encuentran más cercanos a la realidad del siglo XXI.

La **marca**, por su parte, dejó de ser un atributo del producto para tener importancia por sí misma. Se demuestran cuáles son las condiciones que una marca tiene que tener para significar mucho más que mera información sobre la fabricación del producto.

El consumidor actual es menos conservador, menos leal y menos "marquista". Prueba todo. Es mucho más racional, exigente y hace valer sus derechos. Migra sus consumos hacia segundas marcas y marcas de supermercado con el único objetivo de comprar productos de calidad “aceptable” a un buen precio (**Racionalidad del consumidor**).

El **e-business** es un mecanismo que permite extender los procesos fuera de la compañía en lo referente a clientes, proveedores y autoridades, entre otros, utilizando la tecnología de Internet. Se analizan cuáles son las ventajas, los tipos de negocio y su potencial a futuro.

Por último, se debe recordar que todas las acciones llevadas a cabo por una compañía tienen un único destinatario: el **cliente**. Éste se puso más exigente con el paso del tiempo por eso hay que tener la habilidad de saber escucharlo para ofrecerle justamente lo que esta necesitando (**1 a 1**).

¿Qué es una empresa multinacional?

Una empresa multinacional es aquella cuya sede está en un país y que realiza sus operaciones en otros.

Una manera de identificar sus características consiste en observar el ambiente donde opera. La compañía tiene dos áreas fundamentales de interés: el país donde se encuentran sus oficinas centrales y los países anfitriones donde realiza sus operaciones. Las filiales de la compañía son sensibles a varias fuerzas ambientales: competidores, clientes, proveedores, instituciones financieras y el gobierno.

Estas empresas poseen un grupo común de recursos como activos, patentes, marcas registradas, información y recursos humanos. Como las filiales forman parte de la misma compañía, tienen acceso a activos que a menudo no están disponibles para extraños.

Las filiales están unidas por una visión estratégica común. Cada compañía formulará su plan estratégico para integrar las filiales en forma armoniosa. Para ello, las unidades que están dispersas geográficamente y tienen diversas ofertas de productos trabajan conforme a una visión estratégica.

Las multinacionales se diferencian de las compañías cuyas actividades se limitan al mercado doméstico en que no se consideran confinadas a un país particular. Toman decisiones basándose, primordialmente, en lo que es mejor para la organización.

Las empresas multinacionales incluyen desde organizaciones extremadamente grandes hasta las bastante pequeñas en cuanto a venta y creación de empleos, se encuentran hasta en las industrias más heterogéneas. A continuación algunos ejemplos:

Bayer (Alemania)
Nestlé (Suiza).
Walmart (USA)
Volkswagen (Alemania)
Shell (Holanda)
Daewoo (Corea del Sur)
Petrobras (Brasil)
Coca Cola (USA)
American Airlines (USA)
BMW (Alemania)
Pizza Hut (USA)
Canon (Japón)
General Motors (USA)
Fiat (Italia)
Basf (Alemania)
Kia (Corea)
Sanyo (Japón)
Philip Morris (USA)

Universidad de San Andrés

¿Cómo se internacionaliza una empresa?

Desarrollo de una estrategia internacional

La creciente y veloz globalización de la economía obliga a las empresas a la formulación de una estrategia internacional, a la vez que las lleva a competir más intensamente en sus mercados base. Las decisiones principales que ésta debe contener son:

1. ¿Cuál es el área geográfica en la cual operar en términos de clientes y aprovisionamiento?
2. ¿Cuál es el área o las áreas geográficas en las cuales localizar las actividades que son la fuente de mis ventajas competitivas?

De aquí se desprenden las distintas fuerzas que actúan en el desarrollo de la estrategia internacional. Por un lado están las necesidades de los clientes, las diferencias de los canales y de la situación competitiva, de los distintos mercados; y por el otro está el aprovechamiento de las escalas de investigación y desarrollo, logística y producción que fuerzan a una estandarización para su mejor aprovechamiento.

Entonces se puede apreciar que la estrategia internacional deberá equilibrar las fuerzas que tienden a la adaptación del producto o servicio para servir las particularidades de los distintos mercados y las que fuerzan a la estandarización para conseguir escalas eficientes y aprovechar mejor los conocimientos y actividades de la empresa.

Universidad de SanAndrés

En síntesis, la estrategia internacional se formula para conseguir una alta eficacia en las operaciones actuales (creando y manteniendo clientes de forma rentable), con una alta eficiencia operativa, ya que se aprovechan de la mejor manera las ventajas comparativas de las localizaciones y las ventajas competitivas de la organización, incorporando prácticas y procedimientos que le permiten anticiparse a los competidores.

Las implicancias organizativas de la estrategia internacional son:

- ✓ *Finanzas y control:* las empresas deben desarrollar distintas formas de medir su performance económica y evaluar proyectos de inversión.

- ✓ *Valor de las alianzas con otras empresas, proveedores y clientes (networking):* la interacción con proveedores y competidores es distinta a la concebida domésticamente.

- ✓ *Organización:* se necesitan configuraciones distintas para poder incorporar el aprendizaje y las distintas visiones que enriquecen la visión de la empresa.

¿Cómo ingresa en el mercado internacional?

Hay 3 sistemas para entrar en el mercado:

- *Acceso directo*: venta directa, agente o filial

- *Acceso indirecto*: representante del fabricante de un país. Suele ser una entidad jurídica que compra en cantidades importantes.

- *Acceso concertado*: asociaciones de exportadores (AIE), joint venture, trading companies, concesión de licencias, franquicia y empresas multinacionales.

El liderazgo necesario para un ingreso exitoso

El nuevo líder debe estar preparado para responder satisfactoriamente a las exigencias del mundo empresario del nuevo milenio: la globalización, la apertura económica y la competitividad, entre otros.

Uno de los elementos que forman parte del mínimo común denominador del perfil de los directivos de éxito es, crecientemente, su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas. Parece existir una correlación muy estrecha entre la capacidad de establecer una red amplia y efectiva de relaciones, de un lado, y la generación de nuevas oportunidades de negocio, la excelencia en la dirección de personas y la fidelización de los clientes, de otro. La experiencia demuestra que la habilidad para desarrollar contactos no es una capacidad innata, genética, sino más bien resultado del ejercicio y del aprendizaje, algo adquirido con la práctica.

La adaptación al cambio y una visión estratégica pasan a ser obligatorias y prácticamente decisivas. Ciertamente, muchas oportunidades para innovar o para desarrollar nuevas

oportunidades de negocio consisten en enfocar los procesos empresariales, la manera de hacer las cosas, de una forma diferente, diversa de las convenciones.

Tener un espíritu emprendedor tiene que ver con el hecho de la adopción de un punto de vista empresarial, y no puramente administrativo, es una de las facetas más exigidas al directivo de empresa.

La progresiva apertura de los mercados internacionales demanda de los directivos una marcada capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales. Además del dominio de idiomas, también se exige el respetar la idiosincrasia de los clientes o socios de diferentes culturas.

La experiencia profesional es un factor imprescindible. Debe tener un conocimiento profundo de los modelos de negocio. Para ello, tiene que saber escuchar a la persona que está al otro lado, pero no de forma pasiva, sino reaccionando. Otro aspecto consiste en sentir pasión por el negocio del que formas parte. Si tiene lo que los americanos denominan “passion for the business” (pasión por el trabajo), todo el resto viene solo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Marketing internacional

Cuando vende en países extranjeros, una empresa se encuentra con sistemas culturales, económicos y legales muy distintos a los de su país de origen. Debe, pues, entender el nuevo ambiente y adaptarse a él.

Se define el **marketing internacional** como el "*conjunto de funciones y medios que hacen posible o facilitan el desarrollo del comercio, la realización de negocios o actividades que dirigen el flujo de esos bienes o servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una Nación para obtener un beneficio"* (Arese, 1999:61)

Una empresa cuyos productos se venden en dos o más países realiza marketing internacional. Los principios básicos del marketing se aplican de igual forma que el marketing "*doméstico*". Sin importar el destino de los productos, el plan de marketing debe girar en torno a un buen producto que tiene un precio adecuado, que se promueve bien y que se distribuye a un mercado seleccionado con mucho cuidado.

El marketing internacional es una disciplina para conocer, interpretar, evaluar y tomar decisiones sobre los mercados externos y planificar estrategias de comercialización internacional. Favorece las siguientes acciones:

- ✓ Apertura de sistemas económicos.
- ✓ Incremento de la competitividad.
- ✓ Perspectiva de incrementar el volumen de negocio.
- ✓ Mejora la utilización de recursos productivos.
- ✓ Incremento de la rentabilidad de los capitales invertidos.
- ✓ Repartir riesgos geográficamente.
- ✓ Ampliar la gama de productos.
- ✓ Alargamiento del ciclo de vida del producto.

Los beneficios de una empresa que se expande son:

- Penetrar en nuevos mercados.
- Desarrollar nuestro posicionamiento en el mercado.
- Adaptar la cultura empresarial a las nuevas exigencias.
- Rebajar los costos fijos de producción.
- Realizar innovaciones.

Universidad de San Andrés

Y las dificultades posibles:

- Errores en la gestión de la empresa.
- Problemas financieros.

Existen ciertos condicionantes de la actividad exportadora:

- ✓ Capacidad productiva de la propia empresa.
- ✓ Posición de la empresa en el mercado nacional.
- ✓ Tener un agente de aduanas propio
- ✓ Barreras económicas (aranceles) y técnicas.
- ✓ Competidores en el sector.
- ✓ Negociación con proveedores y clientes.
- ✓ Productos sustitutivos que pueden haber.
- ✓ Buena comunicación con los mercados exteriores.

INSTRUMENTOS DEL MARKETING INTERNACIONAL

A continuación se detallan los elementos o instrumentos que permiten la internacionalización de una empresa. Éstos son: el valor de la marca, la racionalidad del consumidor, el e-business y la orientación al cliente.

Universidad de San Andrés

El valor de la marca

Dentro del campo del Marketing tradicional se ha considerado "marca" a aquello que distingue a un producto de otros iguales o de distinta fabricación. Pero una marca no sólo identifica al producto y su fabricante, sino que es una de "bandera" que resume en sí misma todo el contenido de un producto, la empresa que lo fabrica, su prestigio en el mercado, el poder de la empresa propietaria, etc.

Se define **marca** como todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es algo tan atractivo que consigue que el producto se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos. En definitiva, la marca es el nombre, término, símbolo o diseño (o una combinación de ellos) asignado a un producto o un servicio. Es quien debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia; debe garantizar su calidad y mejora constante.

La marca ofrece del producto, junto con su realidad material, una realidad psicológica, una imagen formada por un contenido preciso, cargado de afectividad: seguridad para unos,

prestigio para otros, calidad, etc. A partir de ésta última definición es comprensible que algunas marcas hayan llegado a superar el producto que representan, dándoles incluso su nombre y llegando a definir productos genéricos y no específicos de una compañía determinada. Los productos son racionales pero las marcas son emocionales. Por lo tanto, la publicidad genérica puede ser racional pero, la de la marca, debe apelar a la emoción porque la marca es sólo una idea en la mente de los compradores.

Características

Una marca desconocida es una marca sin valor, el consumidor preferirá aquellos productos de marcas conocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y superando la prueba del tiempo: la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un tiempo indefinido.

La calidad de una marca debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara, aunque no confundirse con ella ya que la calidad de un producto no siempre puede apreciarse a simple vista; a veces, ni siquiera con su uso. En cambio, la marca es un elemento reconocido por los consumidores, quienes otorgan a determinadas marcas el calificativo de "buenas" y se lo niegan a otras. Este título no es concedido indiscriminadamente sino que, por el contrario, se basa en indicios, uno de los cuales, quizás el más importante, es la calidad del producto. A partir de ese momento, la calidad de la marca cobra "vida propia" y llega a separarse del producto.

La marca debe de estar viva (nace, se desarrolla, se transforma, enferma y muere), por lo que necesita, cuando es preciso, innovación (formal y/o conceptual). Es importante recordar que las marcas pueden tener imagen de modernas o de anticuadas. Esto tiene poco que ver con el momento de su lanzamiento pero, en cambio, depende en gran medida del hecho de que hayan sabido comunicar que son capaces de mantenerse al día El gran reto es mantener vivas las marcas de siempre y conseguir que las marcas escalen posiciones y no retrocedan ante dificultades.

Una marca está configurada por los siguientes elementos:

- ✓ *Nombre o fonotipo***:** constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

- ✓ *Logotipo*: es la representación gráfica del nombre, la grafía propia con la que éste se escribe. Forma parte de la identidad visual de la marca.

- ✓ *Grafismos***:** son aquellos dibujos, colores o representaciones no pronunciables. Completa la identidad visual de la marca.

En la mayoría de los casos, el nombre de la marca es la parte más importante de la misma ya que es por esa denominación por la cual va a preguntar el consumidor a la hora de la compra. Por este motivo, es importante definir las características que debe poseer dicho nombre:

- ✓ Brevedad (una o dos palabras como máximo; una o dos sílabas)
- ✓ Fácil Lectura y Pronunciación
- ✓ Eufonía (agradable para el oído del consumidor. Las letras "l, r, t, d" son de gran audición mientras que las letras "g, k" causan desagrado. Por otro lado, " x, k, j, t, w" dan a la marca sensación de robustez).
- ✓ Memorización (visual o auditiva).
- ✓ Asociación y/o evocación al tipo de producto.
- ✓ Distinción (para diferenciarse de la competencia)
- ✓ Protección por la ley.
- ✓ Nivel internacional (pronunciación válida para países en que se venda).

Universidad de SanAndrés

Racionalidad del consumidor

Existe una gran variedad de elementos y características influyentes en las actuaciones de los consumidores. Se han incorporado en los últimos años cambios demográficos, de hábitos sociales, modos de vida, equipamiento de hogares y accesibilidad, así como actitudes sociales con relación al consumo y al ocio.

La ampliación de los mercados y la globalización de la economía han posibilitado el acceso creciente a bienes importados, incrementándose significativamente la oferta comercial. El nivel de precios, la amplitud de oferta, la especialización, la calidad de los servicios y los productos, ambiente y presentación de los comercios, localización, originalidad, fórmula de venta y oferta de nuevos productos y adaptaciones, han derivado en un alto grado de innovación y renovación en la oferta comercial.

Las tendencias del consumo se encaminan por las siguientes variables:

- ✓ Simplicidad, como un factor de deseo de atenerse a lo esencial y de alejarse de la confusión que reina en el mundo actual.
- ✓ Seguridad personal y de los productos.
- ✓ Calidad de vida
- ✓ Frugalidad buscando el ahorro en la compra, preocupándose del medio ambiente, etc.
- ✓ Individualidad, los consumidores quieren productos adaptados y personalizados a sí mismos.
- ✓ Tiempo: valoración del tiempo libre y del ocio para uno mismo.
- ✓ Salud: convergencia de la industria farmacéutica y la alimentación.

Argentina, Mayo de 2002

"La nueva economía que mezcla recesión con una incipiente inflación genera consumidores más restrictivos en sus compras y más predispuestos a guardar el dinero en el colchón antes que a gastarlo por temor a que los precios se desboquen en un futuro cercano". (Corteletti, 2002:12)

La Argentina vive una realidad socioeconómica muy desfavorable en donde reinan la desocupación, la recesión y el aumento de la pobreza. Hasta diciembre de 2001 los argentinos tenían una única seguridad: 1$ = 1U$S y los precios no eran una incertidumbre. Ahora esa certeza ya no existe y se suma un nuevo integrante al "trío de desgracias": la inflación.

La suba de los precios no provocó una caída generalizada en los volúmenes de venta de todos los productos. Aún cuando se produjeron aumentos importantes en casi todas las categorías de los artículos de la canasta básica, algunos rubros registraron incrementos en sus ventas durante el primer trimestre del año (La Nación, 2002:23).

Según un estudio de la consultora ACNielsen (Saínz, 2002:1), el 88% de los argentinos modificó sus hábitos de consumo en los últimos cuatro meses y el 85% admitió que cambió por marcas más económicas.

El avance de las segundas marcas, que compiten exclusivamente por precio y no realizan inversiones en publicidad o en el diseño de sus envases, ya obligó a algunas multinacionales a modificar sus estrategias comerciales.
En 1998, el 55% de los consumidores privilegiaban la marca al precio, mientras el 35% elegía racionalmente un equilibrio entre calidad y precio, y el 10% restante compraba por precio. Hoy esos tres tipos de consumidores se han redistribuido significativamente: el 55% compra más racionalmente, el 23% decide por precio y el 22% elige por marca (Fuente www.lanacion.com.ar).

El 82% de los consumidores se acostumbró en los últimos meses a comprar en lugares nuevos o a los que iba muy poco hasta antes de la devaluación (Saínz, 2002:1). Entre los nuevos centros de compra figuran no sólo los tradicionales almacenes, autoservicios y supermercados, sino también los clubes de trueque y el Mercado Central.

La transformación en los hábitos de consumo también se verifica en el crecimiento de las ventas de envases más chicos y, por ende, más baratos.

Según Fernando Moiguer, existe el "**ciudadano consumidor**" (Rebossio, 2002:1). Éste no sólo cuestiona las instituciones, sino que recupera valores tradicionales, observa de manera sancionadora, redefine su relación con las compañías y traslada su actitud frente a lo político a las compras cotidianas.

Los compradores modelo 2002 también piden a las empresas que generen fuentes de trabajo, concreten gestos solidarios con los más pobres, se pongan a la altura de ellos y comprendan sus problemas, y sobre todo que sean creíbles.

Los argentinos han pasado a rechazar lo que antes les despertaba simpatía en las publicidades: la retórica retorcida, la ostentación, el oportunismo, la avivada y el desentenderse de las responsabilidades.

Universidad de SanAndrés

E – Business

El e-business es un concepto que se utiliza para denominar la ejecución o ampliación de los procesos de negocio de las organizaciones, combinando el amplio alcance de Internet con la Tecnología de la Información.

Se trata de una alternativa para integrar una organización con sus clientes y proveedores que, dado su potencial, pueden apoyar considerablemente las nuevas métricas de valor aplicadas a los procesos de negocios: costo, tiempo de ciclo, servicios y calidad.

Características

- ✓ Provoca la desaparición de fronteras físicas y horarios.
- ✓ Tiene efectos drásticos en los indicadores de desempeño de los procesos de negocio, principalmente en los relacionados con el tiempo y costo de ejercicios.
- ✓ La recuperación de la inversión puede realizarse en periodos más cortos que de otras tecnologías de información.
- ✓ En la actualidad, su aplicación está al alcance de micro, pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Su implantación requiere cambios en la cultura organizacional, ya que el abandono de viejos paradigmas en la forma de hacer negocios y la innovación en la búsqueda de oportunidades es asunto de todos los días.
- ✓ Puede utilizar la infraestructura informática existente.
- ✓ Son aplicaciones que se mueven dentro y fuera de la organización, mediante la integración horizontal.
- ✓ Requiere de una alta y constante innovación por parte del personal técnico.
- ✓ Candidato natural al outsourcing.

El e-business brinda la posibilidad de extender los procesos hacia las entidades fuera de la organización, ya sean clientes, proveedores, reguladores, autoridades, etc. utilizando la tecnología de Internet. Cualquier persona u organización que tenga algo que ver con el negocio, independientemente de su ubicación física y horario, pueda a través de su computadora iniciar al instante y de manera rápida y segura la gran mayoría de las operaciones como por ejemplo:

- ✓ El proceso de la cadena de suministros.
- ✓ La logística de distribución.

Universidad de San Andrés

- ✓ El proceso de inventario "just in time" entre la empresas.
- ✓ Orientación de los pasos a seguir en un proceso o trámite.
- ✓ Responder o resolver al instante problemas de los clientes.
- ✓ La compra de productos y servicios

Clasificación de los negocios electrónicos

Dependiendo de las partes que hacen o interactúan en una transacción, existen diversas denominaciones para los negocios electrónicos. A continuación se detallan algunas:

Business to Business (B2B): se refiere a que las partes que hacen negocio o extienden sus procesos son dos empresas. Ej. Una empresa que realiza pedidos de materia prima a sus proveedores por Internet.

*Business to Customer (B2C)***:** una empresa que vende sus productos o servicios a través de Internet. Ej. Son la venta de libros y discos.

*E – Goverment***:** relación entre el gobierno y ciudadanos, que más que negocios propiamente dicho, se dedica a algún tipo de transacción o tramite por Internet. Para denominar estos conceptos se utiliza Gobierno en lugar de una empresa y ciudadano en lugar de consumidor, siendo que al concepto genérico se le conoce como e – Goverment.

*Customer to Business***:** Las partes que hacen también son un consumidor y una empresa pero a diferencia del anterior aquí es el consumidor el que ofrece a las empresas un precio a un producto servicio. Ej. Una persona que a través de Internet ofrece una cierta cantidad de dinero por un bien y, si es el caso, alguna empresa se lo vende al precio solicitado.

Customer to Customer: conocido por las subastas por Internet, donde el consumidor ofrece a otro, sin mediar une empresa en la transacción, productos y servicios, pagando de ser requerida una comisión por la venta.

El potencial de los negocios electrónicos

No es fácil establecer el potencial de la implementación de e-business para las empresas, ya que dependerá de muchos factores, sin embargo, cuando se evalúa su potencial debe ponerse especial atención en aspectos esenciales como:

- ✓ El mercado donde está y su situación respecto a la competencia.
- ✓ Los canales de venta o compra que ha desarrollado.
- ✓ La capacidad de innovación que la empresa pueda tener y en general la cultura organizacional de la misma para asimilar y movilizarse hacia cambios rápidos y profundos.
- ✓ La inversión que requiere la implantación de la estrategia.
- ✓ La estabilidad y madurez de los sistemas transaccionales. Que no puede siquiera pensarse en E - Business si los sistemas para operar el negocio (inventarios, cuentas por cobrar, logística y distribución, etc.) no están funcionando correctamente.

Pero no todo es tan perfecto en este nuevo "mundo electrónico". Existen ciertos obstáculos que aún no se han superado. A saber:

- ✓ *Seguridad*: Existen aspectos relacionados con la seguridad en Internet que no han podido ser resueltos del todo y día con día nos enteramos de situaciones que puesto en aprietos a conocidas empresas que hacen negocios por Internet.

- ✓ *Pagos online*: Uno de los factores que más ha inhibido fuertemente en los negocios electrónicos, pero también en un hecho que cada día se obtienes respuestas seguras y sólidas de los proveedores de estos servicios.

- ✓ *Velocidad / saturación*: Muchas veces al navegar por la Web en ciertas horas y en ciertos sitios es más que imposible. Dicha situaciones es natural del crecimiento explosivo que el uso de Internet ha tenido en los últimos años, a pesar de querer mejorarlo, actualmente no han tenido el éxito de deseado.

- ✓ *Legislación*. Recientemente el Congreso aprobó el marco legal que da certidumbre jurídica a las operaciones del Comercio Electrónico.

- ✓ *Regulación*: Mientras más regulación por la Internet habrá mas inhibición de su uso, pero tampoco será valida para nuestras personas y empresas la posición contraria. Los aspectos más importantes para los Comercios Electrónicos son el comercio, la privacidad y la fiscalización.

Universidad de San Andrés

Orientación al cliente: 1 a 1

Las estrategias de marketing centradas en las economías de escala permitieron a las grandes compañías vender bienes producidos en masa y proporcionar servicios masivos a mayor cantidad de personas. Sin embargo, con el tiempo, las ofertas de los competidores de muchas industrias comenzaron a parecerse entre sí. Cuando los bienes y servicios producidos en forma masiva se volvieron commodities, a las empresas les resultó difícil diferenciar sus artículos y se volvieron vulnerables a una competencia de menores precios.

Sin embargo, el desarrollo de la tecnología de computación comenzó a cambiar la situación. Las empresas pudieron interactuar con sus clientes de forma más barata y más fácil aprendiendo quienes eran y qué querían. Al analizar toda esta información, los vendedores no sólo descubrieron que algunos clientes son más valiosos que otros sino también que los clientes más leales contribuyen significativamente a aumentar la rentabilidad. Además, aprendieron a adaptar mejor sus productos a las necesidades y deseos de sus clientes.

"Hoy ya no basta con satisfacer al cliente: es necesario deleitarlo" (Whiteley, 1998: 30-31). Para lograrlo hay que escuchar sus opiniones y traducirlas en acciones concretas.

Universidad de San Andrés

Su opinión dará tres informaciones básicas:

- ✓ Evaluación sobre el desempeño actual
- ✓ Qué es lo que se está haciendo mal
- ✓ Qué falta hacer o mejorar

¿Pero porqué hay que deleitarlo? Porque es necesario ir más allá de su satisfacción. Las investigaciones demuestran que incluso los clientes satisfechos pueden abandonar su producto o servicio. Escuchar la opinión del cliente significa: escucharlo en el sentido literal de la palabra, por un lado, y actual después de escucharlo por el otro.

Para comprender a los clientes externos (usuario finales del producto o servicio) es necesario escuchar a varios grupos. Un grupo obvio es el de los clientes actuales pero también existe el de los clientes potenciales y el de los "olvidados por la competencia".

La empresa puede recabar información de sus clientes a través de:

- ✓ Canal formal
- ✓ Canal "receptivo": una queja representa una oportunidad de mejorar. Es importante conocer las quejas registradas voluntariamente por los clientes, clasificarlas y trabajar sobre las más importantes y comunes para eliminar o reducir problemas. Este tipo de información es pasiva.
- ✓ Canal casual: mediante las interacciones entre clientes externos y personal de atención al público.

El concepto fundamental, la meta definitoria de cualquier empresa en un mundo 1x1 es la participación por cliente. Tratar de incrementar la participación en el mercado significa vender una proporción tan elevada de su producto como pueda al mayor número posible de clientes

En cambio, esforzarse por alcanzar una participación por cliente significa asegurar que cada cliente que compra el producto como más producto, compre únicamente nuestra marca del producto, y esté satisfecho con la utilización de nuestro producto y no de otro tipo de producto como solución para su problema. La condición fundamental para alcanzar la participación por cliente es conocer los clientes 1x1. Uno debe saber cuáles son los consumidores que nunca compartirán nuestro producto, porque de ese modo puede cesar de invertir dinero y esfuerzo en el intento de lograr que hagan algo que jamás harán. Y uno debe saber cuáles son los clientes fieles, con el fin de adoptar medidas y asegurar que elijan cada vez con más frecuencia nuestro producto.

Antes de aprovechar a fondo los nuevos medios y las tecnologías de la información que ahora están disponibles, es necesario contar con un conjunto práctico de principios para aplicar dichas cualidades.

Los pasos a seguir según Don Peppers y Martha Rogers (Pepperr y Rogers, 1996: 96-104) son:

1. *Identificar: n*o es factible establecer una relación con quien no se "conoce". Hay que identificar a los clientes individualmente con el mayor número posible de detalles.

2. *Diferenciar:* se puede segmentar de dos formas: Por el nivel de valor para la empresa. Esto implica establecer algún tipo de criterio para valorarlos o por sus necesidades de productos y servicios.

3. *Interactuar*: es necesario para fortalecer las relaciones con los clientes y mejorar la eficacia de las interacciones. Toda nueva conversación debe comenzar donde terminó la última, no importa cuándo ocurrió ni por qué medio se realizó

4. *Personalizar*: adaptarse a las necesidades expresadas por los clientes. Tratar clientes diferentes en forma diferente, mediante una metodología de "personalización masiva". Es necesario volver a la empresa hacia el cliente individual, conociéndolo más y de forma continua.

En síntesis…

En este capítulo se estudiaron las características y pautas de comportamiento de las compañías que se internacionalizan y las nuevas herramientas de marketing que están implementando.

Las empresas multinacionales se diferencian de las compañías cuyas actividades se limitan al mercado doméstico en que no se consideran confinadas a un país en particular. Toman decisiones basándose primordialmente en lo que es mejor para la organización aún cuando haya que transferir fondos o empleos a otros países.

Una de las características de las filiales de las empresas multinacionales es que están unidas por un plan estratégico. Por ello, las unidades que están dispersas geográficamente y tienen ofertas de productos trabajan todas conforme a una visión estratégica.

Por otra parte, se presentan 4 herramientas de marketing que promueven la internacionalización de una empresa. Estos son: el valor de la marca, la racionalidad del consumidor, el e-business y la orientación al cliente.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Capítulo 4: ARCOR

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

En el año 2001 se cumplieron 50 años de la creación de ARCOR, una empresa 100% argentina, que nació como una empresa familiar y se transformó en una multinacional líder absoluta en Latinoamérica y primera productora mundial de caramelos.

ARCOR elabora más de 1.500 productos entre alimentos, golosinas, chocolates y galletitas. Cuenta con un volumen de producción de 1 millón y medio de kilogramos diarios y llega con su propia marca a más de 100 países en los 5 continentes.

En este capítulo se encontrará una descripción detallada de la compañía, desde los orígenes hasta la actualidad con el objetivo de estudiar el impacto de las nuevas herramientas del marketing internacional en la transformación. Luego de la historia, se presenta la estructura actual, visión y cultura.

1995 fue el punto de partida de la estrategia internacional de ARCOR. En adelante, duplicó su facturación, la cantidad de empleados, los montos de inversión y cuadriplicó las inversiones. Tiene la mayor estructura de distribución y logística de productos de consumo masivo en Argentina que le permite alcanzar 180.000 puntos de venta del país a través de una red de 160 distribuidores oficiales.

Universidad de SanAndrés

Es importante tener en cuenta que hubo dos herramientas de marketing que, si bien son de épocas pasadas, siguieron siendo primordiales a la hora de establecer nuevos rumbos: investigación de mercado y segmentación. Son los pilares de cualquier cambio o innovación dentro de la organización.

Se describe la producción de la compañía y la particularidad de la extensión y profundidad que alcanzó la integración vertical de su proceso productivo que se constituyó en uno de sus principales atributos y ventajas competitivas. También se destaca la evolución del sistema de distribución y los precios.

Finalmente se demuestra la aplicación de las herramientas de marketing internacional presentadas en la parte teórica del trabajo a la compañía.

Historia

La historia de ARCOR data de 1924 cuando Amos Pagani, un joven inmigrante italiano, decidió radicarse en Arroyito, un pequeño pueblo argentino de la Provincia de Córdoba, para instalar una panadería. En 1928 nació el segundo de sus cinco hijos: Fulvio Salvador. Fue él quien propondría la idea de montar una fábrica de caramelos a un grupo de compañeros, entre los que se encontraban sus hermanos Renzo y Elio; los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Maranzana; Mario Seveso y Enrique Brizio.

En 1951 se construyó la primera fábrica y se inició la producción de caramelos.
En 1958 ARCOR había alcanzado los 600.000 kilos diarios de golosinas y dejado de ser exclusivamente una fábrica de caramelos gracias a su incursión distintas actividades industriales. Éstas tenían el objetivo claro de autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mejor calidad y el mejor precio.

En la década del 70, ante la realidad de una economía cerrada en la que era muy difícil conseguir insumos a precios competitivos, ARCOR comenzó a construir plantas para satisfacer las diversas necesidades, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía.
Así, ARCOR inauguró en 1970 una planta en Tucumán; en 1972, una en San Rafael (Mendoza); en 1975, en Villa del Tortoral (Córdoba); en 1978, en San Pedro (Buenos Aires); en 1979, nuevamente en Villa del Tortoral; y en 1980, en Paraná (Entre Ríos).

Hacia la década del 80, ARCOR se había transformado en un vasto complejo industrial y comenzaría a incursionar en el exterior. En 1976 se radica en Paraguay, en 1979 en Uruguay, en 1981 en Brasil y en 1989 en Chile.

En 1990, un accidente termina con la vida de Fulvio Salvador Pagani. Hugo Enrique D´Alessandro, uno de sus actuales Directores, asume la Presidencia y toma como marco de acción un legado que el fundador había presentado 22 días antes de su desaparición: la nueva estructura organizativa de la empresa.

En este período, se levanta la Planta Modelo de chocolates de Colonia Caroya, la entonces más grande y evolucionada de Latinoamérica; se construye el gasoducto Pilar-Arroyito

Universidad de San Andrés

para abastecer a la empresa de un elemento vital y se adquiere Aguila Saint, una de las más tradicionales y prestigiosas empresas chocolateras argentinas.

En 1993, asume la Presidencia de ARCOR el Contador Luis Alejandro Pagani, hijo mayor de Don Fulvio. La empresa lleva adelante un profundo proceso de transformación de su management, alcanzando un alto nivel de profesionalismo.

Bajo la conducción de Luis Pagani, ARCOR adquiere Noel, otra reconocida marca de alimentos y golosinas con más de un siglo de prestigio. Se inaugura en Salto, Provincia de Buenos Aires, la planta de galletitas más evolucionada de la Argentina, dotada de los últimos avances tecnológicos en la materia y, también, se construye una nueva planta para la producción de cajas de cartón corrugado en Luján, Provincia de Buenos Aires. Esta planta ayudaría a consolidar el liderazgo nacional de Cartocor, una de las empresas integrantes del Grupo ARCOR. Continuando con su fuerte expansión en Latinoamérica, ARCOR desembarca en 1996 en Perú, construyendo una importante planta productora de caramelos para estar cada vez más cerca de los consumidores latinoamericanos.

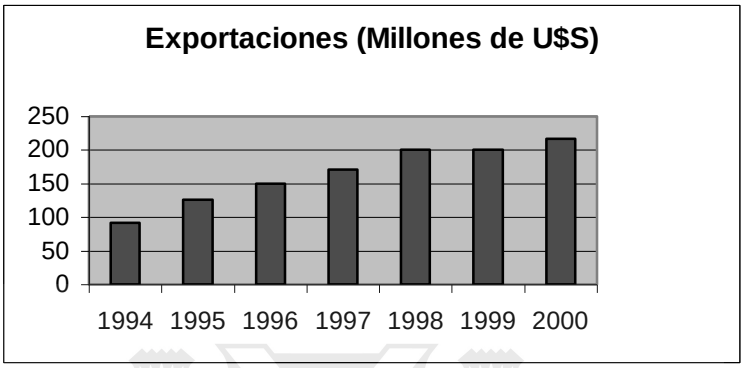
En 1998, el Grupo ARCOR adquiere la empresa chilena Dos en Uno, líder en golosinas y chocolates de su país y con una extensa penetración en la región. Esta compra afianza a ARCOR en los países del Pacto Andino y le permite entablar mejores relaciones comerciales con los mercados del NAFTA. Un año más tarde, ARCOR instala en Brasil la más avanzada fábrica de chocolates de la región, que cuenta con el mayor centro de distribución de productos del país. La planta de Bragança Paulista, en Brasil, le permite apuntalar su visión de convertirse en la empresa de golosinas y chocolates número uno de Latinoamérica.

Desde sus inicios, ARCOR tuvo claro que su progreso vendría de la mano de su expansión internacional. En consecuencia, una vez consolidada su posición en el mercado argentino, comenzó a expandirse por la región latinoamericana y a exportar hacia terceros países. Esto fue posible a través de una fuerte política de exportaciones, fijada tempranamente en la década del ´60. Esta política establecía para ARCOR una obligación: "*exportar siempre*", incluso frente a coyunturas desfavorables con el objetivo de mantener siempre abiertos los mercados que iba ganando para sus productos.

Universidad de San Andrés

Así, con foco en el largo plazo y la convicción de que su mercado es el mundo, ARCOR solidificó su posición en los principales mercados internacionales. Hoy, exporta sus propias marcas a más de 100 países (Ver anexo 1). Es la empresa argentina con mayor cantidad de mercados abiertos en el exterior.

Gráfico 1: Exportaciones de Arcor en el período 1994 – 2000.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por ARCOR

En la actualidad, el Grupo lidera la mayoría de las categorías donde participa con sus más de 1500 productos (Ver anexo 2). Entre sus récords más recientes, sobresalen los siguientes: ARCOR es el primer productor mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates en Latinoamérica y el principal exportador de golosinas de Argentina y del Mercosur (Ver anexo 3).

Ya en pleno siglo XXI, y con medio siglo de vida cumplido, ARCOR sigue generando nuevos proyectos, apuntando siempre al mismo objetivo: "*Darle sabor a los consumidores de todo el mundo*".

Universidad de San Andrés

Estructura

Presidente: Luis Alejandro Pagani

Vicepresidente: José Alberto Donato Giai

Secretario: José Enrique Martín

Directores Titulares:

Hugo Enrique D'Alessandro

Hugo Enrique Lafaye

Jorge Luis Seveso

Antonio Domingo Maranzana

Rita María Maranzana

Lilia María Pagani

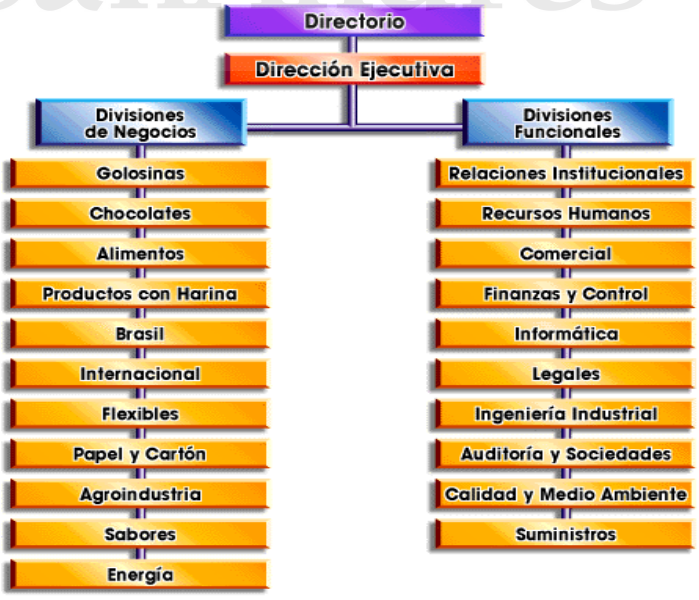
Directores Suplentes:

Zunilda Ramona Giordano de Maranzana

Fulvio Rafael Pagani

María Rosa Pagani de Babini

La empresa comprende 11 **Divisiones de Negocios** y 10 **Divisiones Funcionales**. Estas unidades reportan a la **Dirección Ejecutiva**, que supervisa y planifica las actividades del conjunto de la organización. No obstante, cada división posee autonomía para tomar las decisiones propias de su campo específico, plantear criterios de producción y gestión y manejar sus recursos.



Universidad de SanAndrés

La cultura ARCOR

La filosofía empresaria de ARCOR se encuentra sustentada en los siguientes principios derivados de las palabras de su líder.

- ✓ Amor y compromiso con los países en los que actúa
- ✓ Vocación latinoamericana e internacionalista
- ✓ Confianza en su gente
- ✓ Apuesta a la inversión
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Vocación de liderazgo en todos los niveles de la organización
- ✓ Visión y pensamiento de largo plazo
- ✓ Espíritu de mejora continua
- ✓ Compromiso de la mejor calidad al mejor precio
- ✓ Humanismo y solidaridad

Visión

"Queremos convertirnos, en los próximos años, en la empresa de golosinas y chocolates número uno de América Latina". Nuestro compromiso se expresa en las cinco palabras que definen nuestro slogan: "Le damos sabor al mundo" (Fuente: www.arcor.com.ar)

Universidad de SanAndrés

Marketing en ARCOR

El marketing se fue adaptando paulatinamente a los cambios generados por la evolución de la compañía y por la ampliación de los mercados en donde competía.

En una primera etapa, hasta mediados de la década del 60, las inversiones en este rubro fueron muy limitadas y su utilizaban recursos artesanales ya que el eje de la estrategia de la empresa era la producción bienes a bajo costo y en un alto volumen. La marca era menos conocida que el producto.

Desde los años 70 la situación se fue gracias a la diversificación de la producción que requirió un incremento de la inversión en marketing adecuado.

En la década del 80, en forma paralela con su expansión, la empresa intensificó su inversión en este campo, que desde los 90 recibió un nuevo impulso, en un contexto más competitivo que las épocas precedentes. Se puede destacar una creciente inversión en **investigación de mercados**, packaging y publicidad acorde con el tipo de productos ofrecido por la empresa y los canales de venta utilizados. La venta en supermercados requería atraer la atención de cliente mediante la comunicación visual, la presentación de productos (packaging, exhibidores) y la imposición de las marcas. La inversión en marketing también respondía al tipo de mercado al que se dirigía la producción (**segmentación de mercado**) y la competencia con las mayores empresas productoras de golosinas.

Universidad de SanAndrés

Investigación de mercado

La investigación de mercado es un elemento fundamental para el desarrollo de un negocio porque facilita información clave para planificar los aspectos técnicos y económicos. El estudio de mercado permite tener presente la demanda de los consumidores, qué hacen, quiénes son y en dónde están sus competidores. La investigación debe estar dirigida a un problema concreto. Se diseña de manera tal que permita recoger los datos adecuados y sobre todo representativos del universo a estudiar.

La Investigación de mercado tiene aplicabilidad en estudios sobre productos, análisis de los resultados, previsiones del mercado, evaluación de la organización y operaciones de

ventas, funcionamiento de los canales de distribución y aceptación de futuros lanzamientos.

En el caso de ARCOR, éstos son algunos de los conocimientos que es posible obtener:

- ✓ ¿Cómo se esta manejando la empresa?
- ✓ La demanda de un producto o servicio
- ✓ Gastos de distribución, comercialización y ventas de la empresa.
- ✓ Las variables que permiten planificar los volúmenes de producción que es posible vender en el mercado local, nacional, e internacional.
- ✓ El ciclo de vida en que se encuentra el producto
- ✓ Si el envase es el más apropiado y el servicio que se está dando es el más adecuado.
- ✓ Si los canales de comercialización utilizados satisfacen al cliente.
- ✓ ¿Porqué han disminuido las ventas de un producto en un determinado mercado o territorio de ventas y si vale la pena efectuar un rediseño del mismo o conviene sacarlo del mercado?.
- ✓ Si los vendedores están siendo eficientes en sus zonas asignadas, y si están prestando el servicio adecuado a las exigencias del cliente.
- ✓ Qué quieren los consumidores que mi empresa les ofrezca, es decir, si están conformes con el producto, el precio, el servicio etc.

Universidad de SanAndrés

Segmentación de mercados

Las relaciones con los clientes a largo plazo son la clave para la rentabilidad de la empresa. Estas relaciones requieren satisfacer las necesidades y deseos del cliente mejor que la competencia

Segmentar consiste en dividir el mercado potencial en diferentes subconjuntos de consumidores con necesidades comunes y seleccionar como objetivo o meta a uno o más segmentos para buscar posicionar productos o servicios con un marketing mix específico.

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas: *mensurabilidad (*el segmento en cuestión pueda ser cuantificable), a*ccesibilidad (*los segmentos seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz), *sustanciabilidad* (se asocia a un concepto de materialidad, es decir, qué tan grande – cantidad - o interesante es el segmento a utilizar) y a*ccionamiento*: tiene la relación a la

posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

El **proceso de segmentación** se ocupa de identificar variables homogéneas para los potenciales compradores. Estas variables son las que ayudan a identificar grupos objetivo.

El proceso consiste en:

1. *Observación, búsqueda de oportunidad de mercado*: se puede hacer a través de varias fuentes. ARCOR lo realiza a través de fuente primarias: investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía o externos (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras)

2. *Determinación del mercado potencial y necesidades genéricas*: se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.

3. *Determinación de las variables relevantes para la segmentación*: se debe identificar aquellas variables o características importantes, que nos permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

4. *Determinación y proyección potencial de cada segmento*: cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar y un probable potencial propio.

5. *Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento*: antes de seleccionar un nicho a quien dirigirse, hay que tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.

6. *Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento*: esta visión permitirá saber el lugar que nos encontraremos para competir en el mercado, dado el segmento elegido.

Universidad de San Andrés

Existe un sin número de variables que ayudan al administrador a segmentar un mercado, en este caso de un producto o servicio de consumo masivo. El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada.

Cada división de la compañía utiliza sus propias variables, generalmente un mix de ellas. En el caso de **Alimentos y Galletitas** la más preponderante es una s**egmentación demográfica** que consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
En cambio en **Chocolates y Golosinas** la variable más importante es la **psicográfica** por el tipo de compra que se trata, son productos que se adquieren por impulso. Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad. Cabe recordar una campaña de Chocolates **Cofler** realizada en el año 2000. Consistía en 3 spots televisivos temáticos de 40 segundos: "*Colegiala", "Rugbiers" y "Rollingas"* que se encuentran disponibles aún en http://www.arcor.com.ar/quienes_somos/comerciales.asp. El mensaje es claro con sólo citar una frase: "*El rugby tiene cosas que lo diferencian del resto, por eso quiere para él un chocolate como Cofler, quien para todos tiene un chocolate. Chocolates Cofler. Encontrá el tuyo".*

Esta fue la manera de la compañía de diferenciar estos tres tipos de grupos que se encuentran en los adolescentes en la actualidad. Eligen tres arquetipos muy claros pero con el mensaje final que para cada persona distinta ellos tienen "**su**" tipo de chocolate.

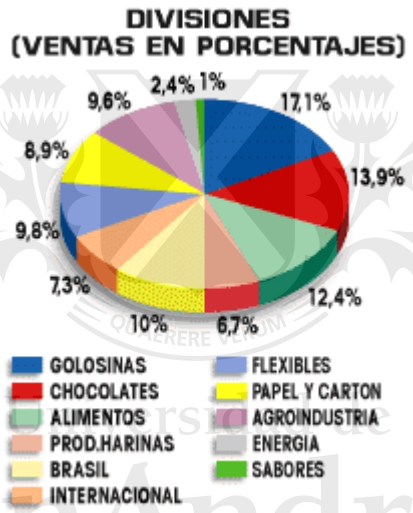
Universidad de San Andrés

Sus productos

El Grupo ARCOR cuenta con un total de 31 plantas en Latinoamérica: 25 de ellas están ubicadas en la República Argentina y las 6 restantes en Brasil (2), Chile (3) y Perú (1). (Ver anexo 5).

ARCOR elabora más de 1500 productos (Ver anexo 2) entre los cuatro genéricos que conforman su foco de negocios: alimentos, golosinas, chocolates y galletitas que generan más del 50% de las ventas totales de la compañía.

Gráfico 2: Ventas de cada división de Arcor en el año 2000.



Fuente www.arcor.com.ar

En la década del 80 ARCOR se fue transformando cada vez más en una empresa productora de alimentos de consumo masivo ya que a la elaboración de golosinas (que siguió constituyendo el core business) se agregó la fabricación de un número creciente de bienes dentro de la rama alimenticia. La producción de golosinas continuó diversificándose con la introducción de barras de chocolates, obleas y nuevos tipos de chicle, entre otros.

En la fabricación de alimentos la diversificación avanzó con la creación de centros de producción descentralizados en las provincias en los que se incorporaron nuevos rubros tales como alimentos en polvo (gelatina, polvo para helados), productos de panificación (pan dulce y grisines) y procesamiento de tomates (línea roja). También se introdujeron

productos derivados del maíz que incluyeron harinas, polenta y aceite producidos en la planta de San Pedro.

El volumen de producción es enorme, volcando diariamente en el mercado más de 1,5 millones de kilos diarios de productos.

División Chocolates

ARCOR es líder absoluto del mercado de chocolates y la única empresa presente en todas las categorías que lo definen: bombones y bocaditos, alfajores, confitados, tabletas, productos infantiles, chocolate para el hogar, estacionales (Pascua y Navidad) y obleas bañadas. En todos ellos ocupa el primer lugar. Su principal marca, Bon o bon, es un paradigma del desarrollo internacional de ARCOR. Bon o Bon es una de las pocas marcas nacionales que son reconocidas internacionalmente. Desde su aparición, en 1980, se convirtió en una golosina valorada por los consumidores. Bon o bon fue el producto que permitió el desembarco de la empresa cordobesa en Buenos Aires. Según Luis Pagani "*Fue ahí que dejamos de ser una segunda marca originada en el interior para lograr posicionarnos como marca de primera línea en escala nacional*"[1]. Actualmente, Bon o Bon tiene el 56% de market share en la categoría bombones. De ese porcentaje, el clásico y original posee más del 30%.

Universidad de SanAndrés

En el país tiene la mayor participación con 37 por ciento, cifra que contempla todos los segmentos de chocolate. Y, como si esto fuera poco, es el primer productor a escala regional. Su principal competidor es Kraft Suchard, que se apropió de 9,7 por ciento, pero que lidera entre los premium con Milka y Shot

Para triunfar en Buenos Aires, la firma cordobesa compró marcas y encaró el lanzamiento de otras propias. Adquirió Cabsha, Noel y Aguila.

ARCOR tiene claro el sentido de la oportunidad ya que cuando quebró Noel, se quedó con las mejores marcas disponibles; luego adquirió Aguila, previo pago de 31 millones de dólares, y también absorbió a otras empresas competidoras que fueron perdiendo

[1] *Cambio tras cambio* por Marcelo Cantón en www.clarín.com.ar

gravitación en sus respectivos sectores. Todas estas jugadas le permitieron consolidarse y lograr mayor volumen para llegar a la cumbre en los terrenos en los que compite.

En el 2000 se lanzó ARCOR Cereal Mix. En los últimos tiempos las tendencias en alimentación han ido variando debido a cambios demográficos, sociales y económicos generando nuevas necesidades y hábitos. Estas modificaciones han impactado en los hábitos alimenticios de forma tal que se generó un nuevo concepto: dieta como equilibrio sobre dos ejes, estética y salud. En Argentina se comenzó a descubrir las bondades de los cereales como alimento. Su constante crecimiento en ventas lo ha convertido en líder en su segmento de mercado.

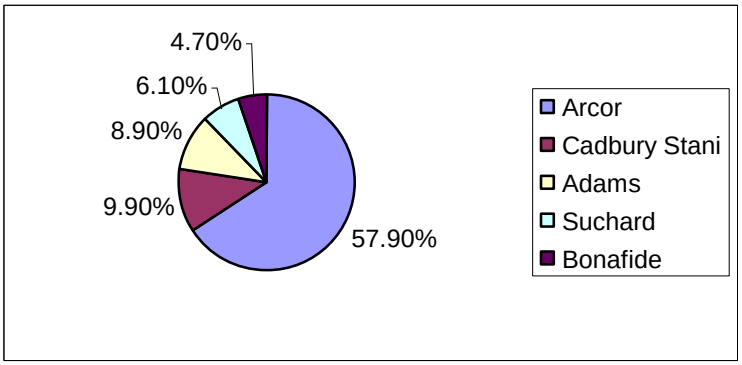
División Golosinas

La producción de golosinas es la actividad que dio origen a la empresa a mediados del siglo XX y la que más ha contribuido al renombre y prestigio internacional. Hoy ARCOR es el primer productor mundial de caramelos y exportador número 1 de golosinas de Mercosur. La principal fortaleza está en la extensa línea de caramelos, chupetines y goma de mascar.

Las siete plantas que abastecen a la división elaboran una vasta gama de productos: caramelos (rellenos, ácidos, colados y blandos), chupetines, goma de mascar, caramelos de goma, jellies, turrones, pastillas comprimidas y caramelos de leche.

Su liderazgo atrapa el 57.9% del mercado en la categoría caramelos duros, blandos en granel y en paquete.

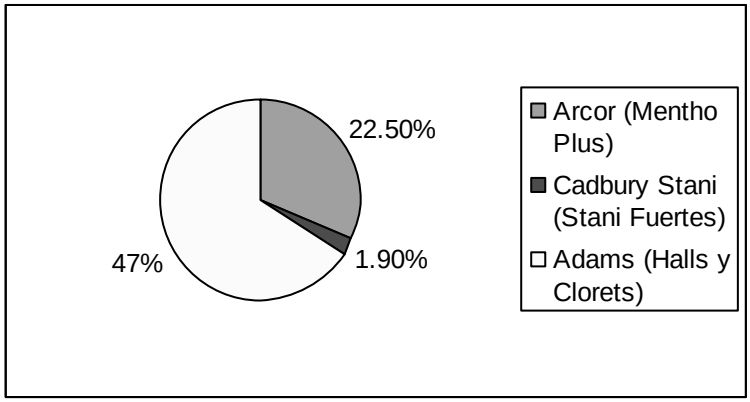
Gráfico 3: Market share en caramelos duros, blandos y en paquete en el año 2000.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Revista Negocios (Febrero 1999)

El éxito es indiscutible en caramelos sueltos pero no ocurre lo mismo en caramelos duros en paquete donde Adams conquistó el podio.

Gráfico 4: Market share en caramelos duros en el año 2000.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Revista Negocios (Febrero 1999)

En la actualidad el mercado mundial de golosinas ronda los cien mil millones de dólares y se desenvuelve en condiciones relativamente maduras y estacionarias. Se trata de un mercado relativamente concentrado en el que los tres productores más grande (Nestlé, Kraft y Mars) tienen un tamaño similar y explican el 30% de las ventas mundiales. Por detrás aparece un segundo lote de unas ocho empresas cuyo nivel de facturación se encuentra entre los dos mil y cinco mil millones de dólares.

En este ranking de los 100 principales productores mundiales de golosinas, ARCOR ocupa el puesto número trece a octubre de 2000, es la empresa de mayor facturación entre las firmas latinoamericanas y el resto de los países en desarrollo, y es la única diversificada hacia todas las categorías de golosinas consideradas.

División Galletitas

ARCOR es uno de los dos mayores elaboradores de galletitas de la Argentina, un mercado sumamente complejo y cada día más competitivo. El consumo nacional de galletitas es de aproximadamente 8 kg./ habitante/ año, acercándose a los valores medios mundiales.
El 35% corresponde a *crackers*, de agua y *snacks*, 35% dulces secas, 15% dulces rellenas y obleas y 15% crackers con cereal.

Las clases media y alta prefieren las galletitas dulces rellenas y dulces secas, de alto valor agregado y elevados precios. El segmento de menor poder adquisitivo se orienta hacia las dulces secas y *crackers* de marcas poco reconocidas y de precios más accesibles.

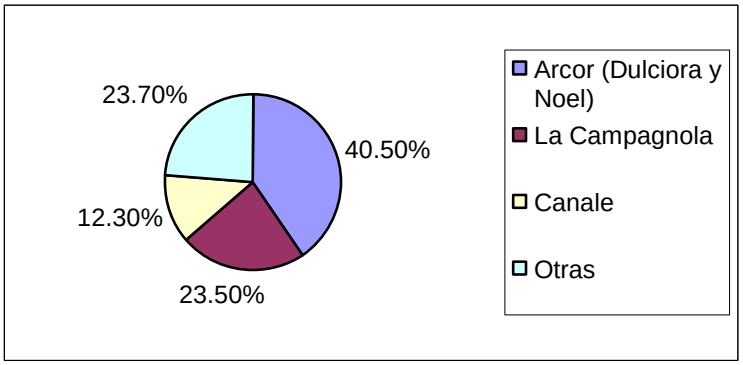
La división ha logrado dar respuesta al amplio abanico de demandas de los consumidores desarrollando marcas de gran aceptación (Ver anexo 2). Los productos se elaboran en 4 plantas dentro de la Argentina entre las cuales se incluye la tradicional empresa Lía adquirida por ARCOR en 1997.

Pero el camino está por recorrer ya que ARCOR no logró mostrar perfil de líder. El sector, que mueve anualmente 1200 millones de pesos, lo encuentra tercero en un segmento en que se introdujo cuando compró la empresa Lía y que tiene el control claro y de larga data de Bagley (Danone) y de Terrabusi (Nabisco).

División Alimentos

Como consecuencia de una rigurosa selección de las materias primas y de la aplicación de procesos tecnológicos que ayudan a la elaboración de los productos más frescos, naturales y sabrosos, ARCOR ha logrado que la mayoría de sus marcas sean lideres en las categorías que compiten (mermeladas, polentas, tomatados y aceites de maíz).

Gráfico 5: Market share en mermeladas en al año 2000.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Revista Negocios (Febrero 1999)

Integración vertical

ARCOR se encuentra verticalmente integrado hacia atrás. Esto consiste en acercarse hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor lo que implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos. Se puede decir que la integración es plena ya que satisface todas las necesidades de requerimientos de insumos de manera interna. En algunos casos, se ocupa desde la obtención de las materias primas básicas hasta la elaboración de los productos y su packaging final. Incluso, ha incursionado en el diseño y fabricación de maquinarias, así como también en la implementación de sistemas productivos originales, todos ellos adaptados a sus necesidades específicas de producción.

A mediados de 1997 compró Koppol, la segunda empresa brasileña de envases flexibles y films plásticos y adquirió Versalles, fuerte de conservas vegetales y vegetales congelados.

Las razones de esta decisión de integración vertical plena quedaron testimoniadas en palabras de su fundador: "*Llegamos a un cierto volumen de producción de caramelos sobre la base de una competencia muy efectiva. Teníamos que trabajar con un margen de ganancia de cinco o diez por ciento. Nos dimos cuenta de que si producíamos materias primas podríamos manejar un margen de 30 o 40 puntos. Decidimos que, en vez de seguir aumentando la producción de caramelos, apuntaríamos a determinadas materias primas. Y así, en 1956 instalamos nuestra fábrica de glucosa"*.

En síntesis, en sus orígenes las razones de integración fueron que la Argentina era un país cerrado y no encontraban proveedores de calidad entonces para asegurarse materia prima en tiempo, costo y forma decidieron autoabastecerse. Con el tiempo, estos negocios prosperaron y, si bien no surgieron por decisiones estratégicas de introducirse en esos mercados, los resultados eran buenos. Por estos días son divisiones autónomas, rentables y sólo un porcentaje pequeño se deriva al consumo propio. El resto se vende a terceros y, en muchos casos, como en el del envoltorio de caramelos, a la propia competencia.

Beneficios de la integración vertical.

1. *Reducción de costos.*

- ✓ Evita los altos costos de transacción de numerosas fuentes; por ejemplo la costosa transferencia física de bienes y prestación de servicios, la redacción y supervisión de contratos con proveedores externos y la carga administrativa.

- ✓ Elimina las penalidades de costos originadas en cambios impredecibles
- ✓ Genera economías a partir de operaciones combinadas, compartir las actividades, y el mantenimiento de un producto estable en un largo trecho de la cadena de valor.

2. Poder defensivo de mercado.

- ✓ Proporciona autonomía y evita comportamientos oportunistas y sobreprecios por parte de proveedores o usuarios de bienes y servicios producidos.
- ✓ Protege la empresa de un servicio deficiente proporcionado por proveedores
- ✓ Crea barreras de entrada al mercado.

3. Ventajas administrativas y de gestión.

- ✓ Aumenta el intercambio de información con las fuentes externas.
- ✓ Disminuye la necesidad de una estructura pesada de organización y un personal numeroso.

Costos de la integración vertical.

1. Aumento de costos.

- ✓ El aumento del apoyo operativo implica una mayor fracción de costos fijos y un mayor riesgo para el negocio.
- ✓ Mayores requerimientos de inversión de capital.

2. Pérdida de flexibilidad.

- ✓ Se restringe la posibilidad de recurrir a diferentes distribuidores y proveedores.
- ✓ Barreras de salidas más altas y mayor volatilidad de las ganancias.

La integración vertical puede imponer una carga adicional sobre la estructura de la organización, los procesos gerenciales y los sistemas, a fin de manejar la creciente heterogeneidad y complejidad.

Distribución

En los primeros veinte años, ARCOR fue armando una red de distribución capilar con llegada a todo el territorio nacional, con un avance gradual desde el mercado regional al mercado nacional y con la estrategia de dejar como reserva al mercado de la Capital Federal y Gran Buenos Aires. La empresa apuntó siempre a la producción a gran escala destinada a los segmentos de mayor poder adquisitivo y con foco en los grande centros urbanos.

En una primera etapa compitió con pequeñas y mediana empresas del interior, con creciente ventajas gracias a su escala de producción y a su sistema de distribución. Desde los años setenta fue avanzando sobre mercado dominado por grandes jugadores.

Mientras que la mayoría de las firmas del interior vendía directamente a minoristas, ARCOR optó desde los inicios por la venta a mayoristas, con las consiguiente ventajas de costos de transporte y expedición. En la década del 60 se agregaron dos nuevos canales de comercialización. Uno de ellos fue el de los distribuidores de cigarrillos que vendían a los kioscos. El otro fue la implementación de un sistema de ventas a través de distribuidores oficiales que resultó más adecuado para la escala de producción de la empresa. Una de sus mayores ventajas fue que permitía realizar economías de diversificación en la comercialización ya que la red de distribuidores oficiales podía utilizarse para la venta de una gama creciente de productos. Los diversos canales se utilizaron en forma paralela.

En los años 70 se crearon oficinas de venta en los distintos puntos del país y desde comienzos de lo 80 se dio un fuerte impulso a la venta en supermercados.
En esta década la empresa llevó a cabo inversiones destinadas a agilizar el sistema de distribución y desarrolló innovaciones en el sistema de ventas, inaugurando centros de distribución en capitales del interior (Córdoba y Santiago del Estero) e iniciando la venta directa a supermercados, en sintonía con la importancia creciente que éstos fueron adquiriendo en el mercado argentino.

Cuadro 1: Canales de comercialización de Arcor y su comparación con el total del mercado (según volumen de ventas).

Canal	Total mercado 1999	ARCOR 1999	Performance respecto al mercado
Supermercados GBA	17.1	9.1	-46.9%
Supermercados del Interior	15.6	14	-10.1%
Autoservicios GBA	6.6	3.8	-42%
Autoservicios del interior	9.7	11.1	14.9%
Tradicional GBA	9.9	4.5	-54.5%
Tradicional interior	13.5	18.7	38.6%
Kioskos GBA	12.6	11.4	-9.3%
Kioskos Interior	15	27.3	81.9%
Total	100	100	-

Fuente: Globalizar desde Latinoamérica Pág. 155

Precios

Se reforzó a inicios de la década la decisión estratégica de hacer de ARCOR una empresa de alimentos y golosinas con proyección internacional y productos de la mejor calidad al mejor precio.

Se trataba de demostrar que los precios bajos de ARCOR no eran consecuencia de una menor calidad. En este sentido debía darse a conocer una realidad: la empresa contaba con un proceso integrado de producción que, además de ser único, apuntaba a que el abastecimiento (desde las materias primas hasta el packaging) se realizara con los mejores procesos. De este modo debía destacarse una característica microeconómica que aseguraba una calidad invariable, menores costos y un efectivo control en cada una de las etapas de fabricación.

Los objetivos en esta área establecidos fueron:

- ✓ Ofrecer a los consumidores productos de calidad confiable con marcas reconocidas y precios competitivos y accesibles
- ✓ Crear en la organización una cultura de orientación al mercado, con una fuerte conciencia de la importancia de la calidad y excelencia en el trabajo

Aplicación de las nuevas herramientas de marketing internacional

Marca. La evolución del logo.

La evolución del logo materializa los cambios fundamentales en la naturaleza de la compañía. Si se tiene en cuenta que la marca es el referente que tiene el cliente acerca del producto se comprende la razón de los cambios.

Desde sus inicios en la provincia de Córdoba donde la imagen de la empresa era familiar y su logo hecho "a mano" hasta su expansión por del mundo en donde cada división de la empresa tiene su identificación a través de distintos colores.

A continuación se exhiben los logos y se detallan las razones de sus cambios a través de los años.

DÉCADA DEL '50:

Primer logo de ARCOR. En 1951 se inaugura la planta de Arroyito.

La producción inicial tenía por objetivo la elaboración de 5.000 Kg. de caramelos diarios en una fábrica de 4.000 m^2 con 4 máquinas.

En este momento el mercado de ARCOR era Córdoba y las provincias cercanas. El objetivo de sus fundadores era "*buena calidad a un buen precio*".

DÉCADA DEL '70:

A principios de esta década la empresa cambia su logo.

El mercado se extiende a todo el país incorporando Capital Federal y Gran Buenos Aires. Agrega a sus líneas de productos chocolates, galletitas y enlatados.

Se construyen nuevas plantas y ARCOR se radica en países como Paraguay y Uruguay.

Durante los últimos años de esta década se inician las primeras exportaciones, la primera fue a Estados Unidos en 1968.

DÉCADA DEL ’80:

En esta década se produce un nuevo cambio de logo y se termina de consolidar el mercado nacional.

En 1981 la empresa se radica en Brasil y en Chile.

DÉCADA DEL ’90:

A lo largo de esta década se abre el mercado a la competencia de productos importados y varias empresas multinacionales se expanden y radican en Argentina, en muchos casos, a través de la compra de empresas argentinas.

A fines del año 1999 la empresa realiza un nuevo cambio de logo como resultado del gran crecimiento empresario del grupo en los últimos años.

EL NUEVO MILENIO:

Este cambio fue pensado para enfrentar el Tercer Milenio con una nueva imagen que permitiera transmitir la identidad de la empresa, acorde a los desafíos de la globalización. La creación de nuevos logotipos y slogans fue desarrollada conjuntamente por ARCOR y la consultora de diseño corporativo Landor. El resultado de este trabajo, de aproximadamente dos años, es una simbología absolutamente innovadora para la Argentina y de muy alto impacto visual. A partir de un patrón de diseño común se crearon 6 nuevos logotipos.

Uno corporativo para comunicar el conjunto de empresas del Grupo que cristaliza una imagen de empresa de gran envergadura, muy moderna e innovadora, connotando gran dinamismo, crecimiento y proyección hacia el mundo. Se utiliza en todas las comunicaciones en las que el Grupo sea protagonista.

Otro para distinguir la marca en los productos. Se utiliza cuando se habla de ARCOR como empresa elaboradora de productos de consumo masivo. Como respaldo institucional de productos ARCOR.

Cuatro logos de distintos colores para representar (de acuerdo con sus significados básicos) las divisiones del área de consumo masivo, utilizados exclusivamente en las comunicaciones publicitarias:

División Golosinas

Trasmite alegría, juventud y dinamismo; las ganas de vivir, lo lúdico y la explosión propia del mundo infantil.

División Chocolates

Productos de gran calidad y sabor, remitiendo fuertemente a lo "chocolatoso" y a la sensación de calidez, gratificación y bienestar propios del consumo de esta línea.

División Galletitas

Cristaliza una imagen de naturalidad, salud y calidad, remitiendo directamente al origen y a la calidad de las materias primas más sanas y confiables.

División Alimentos

Trasmite calidez de hogar, amistad y el compartir cotidiano, promoviendo significaciones de tentación, calidad y frescura.

Racionalidad del consumidor de Arcor

Actualmente Arcor se enfrenta a un consumidor muy exigente que busca calidad a un precio conveniente, dejando de lado la "marca" y preocupándose por otros atributos.

A modo de ejemplo:

- ✓ *La preservación del medio ambiente por parte de la compañía*: en Arcor se destinan constantes inversiones a la incorporación de nuevos sistemas tecnológicos para optimizar el tratamiento de efluentes y minimizar los niveles de emisión de las plantas.
- ✓ *Tecnología*: Arcor es una empresa pionera en la certificación de sus procesos productivos bajo las normas internacionales ISO 14001.
- ✓ *Compromiso con la comunidad*: El objetivo de la Fundación Arcor es detectar las necesidades de los sectores menos favorecidos de la población para así contribuir a la búsqueda de soluciones efectivas y duraderas. Los programas tienden ala atención de necesidades específicas dentro de las áreas: educación, salud y cultura.

De acuerdo con una investigación realizada el 15 de mayo de 2002 en el supermercado Carrefour Sucusal Salguero tomando 15 categorías de productos (Ver anexo 6), Arcor muestra liderazgo en precios sólo en 4 de ellas: salsa de tomate, mermelada, galletitas dulces y surtidas. Todos estos productos pertenecientes a la canasta familiar.

En sus orígenes, Arcor privilegió la búsqueda de posicionamiento tendiente a evitar una confrontación directa con las empresas de mayor magnitud. Siguió una política de competencia indirecta e inteligente. Realmente sus precios eran más bajos que los de la competencia y fue de esa manera como ingreso en el mercado.

Sin embargo en la actualidad Arcor presenta precios más bajos en alguna de las categorías en donde compite pero no en todas. En productos que no satisfacen necesidades básicas los precios son más altos que la competencia mientras que mantiene su liderazgo en productos básicos. Esta es manera de llegar a todos los segmentos de la sociedad.

Lo que vale la pena destacar es que persiste la idea de que Arcor tiene los precios más bajos en la mente del consumidor aunque esto se aleja un tanto de la realidad.

E-business: ARCORSALES.COM

ARCORSales.com es el primer sitio B2B de la industria alimenticia desarrollado con la tecnología e-business de IBM argentina y soluciones de data center de Telecom

Su objetivo principal es incrementar las ventas del grupo, reducir los tiempos y fortalecer su imagen en el exterior. Brinda a sus clientes actuales y potenciales una gran variedad de servicios, las 24 horas del día , los 7 días de la semana,.

Esta solución demostró ser muy exitosa, ya que desde su lanzamiento en febrero de 2001 en la ISM Intemationale Süsswaren-Messe que se llevó a cabo en Colonia (Alemania) ARCOR logró vender más de 400.000 kg. de golosinas que serán exportadas a los 5 continentes.

La implementación de ARCORSales.com brinda al Grupo ARCOR la posibilidad de lograr la automatización integral de la cadena comercial internacional, la renovación y cambio de enfoque de sus áreas de venta, el desarrollo de canales de venta alternativos y una relación full time con sus clientes durante los siete días de la semana, las 24 horas del día.

ARCORSales.com comprende una gama de servicios vía Internet que posibilita a los clientes del exterior acceder a:

- ✓ Catálogo de productos y lista de precios personalizada
- ✓ Armado electrónico de embarque y seguimiento del mismo.
- ✓ Generación electrónica de nota de pedido y de cotización. Seguimiento de pedidos.
- ✓ Visualización de cuenta corriente.
- ✓ Sugerencia de compras y acceso a consulta de compras históricas.
- ✓ Subastas. Planes de Fidelización y Afiliación.

La solución integral de e-business brindó al Grupo ARCOR la posibilidad de utilizar Internet como herramienta comercial y vehículo para acceder a sus clientes actuales y potenciales.

Para ello, el Grupo ARCOR planteó un proyecto de e-business tendiente a:

- ✓ Incrementar las ventas: promoviendo las ventas, brindando ofertas y promociones y sistemas de incentivos.

- ✓ Captar y Calificar clientes potenciales: a través de la suscripción gratuita a un e-mail Newsletter, registración en el web site y promoción del web site.
- ✓ Mejorar el servicio y la relación con los clientes actuales: proporcionar servicios en línea y personalizar el sitio en función del cliente.
- ✓ Reducir costos operativos: reducción de tiempos entre la colocación de una orden y el despacho de la mercadería, reducción de costos administrativos por transacción y reducción de costos de captación de nuevos clientes y soporte a clientes actuales.

Además de la solución e-business desarrollada por IBM Argentina, el sitio B2B para el mercado externo del Grupo ARCOR, cuenta con la infraestructura de servicios de Telecom Argentina, quien tuvo a su cargo la provisión de una solución a medida en su Data Center, en el que se integraron servicios de conectividad y soluciones de housing de los servidores que soportan la aplicación.
ARCORSales.com también cuenta con los servicios de noticias de CNN, el líder mundial en noticias, para proveer a sus clientes, en su sitio en Internet, las últimas noticias sobre los alimentos y la región. De esta manera, ARCORSales.com transformará los procesos de negocios, generando un nuevo modelo basado en el "conocimiento".

La experiencia local e internacional de IBM, le permitió desarrollar una solución que beneficia a los clientes internacionales de ARCOR a partir de la reducción de los tiempos entre la colocación de una orden y el despacho de la mercadería, y los costos administrativos.

IBM Argentina empleó aplicaciones basadas en servidores de su línea 1 Series y, para operar en forma segura en Internet e interactuar en tiempo real con las aplicaciones y bases de datos de ARCOR, el web site "ARCORSales.com" fue desarrollado utilizando la tecnología de software de IBM WebSphere. El servidor de aplicaciones IBM WebSphere, provee soporte para las tecnologías abiertas basadas en Java y proporciona un motor de búsqueda que le permitirán, a los clientes de ARCOR en el exterior, ejecutar aplicaciones de negocios en el servidor y obtener los resultados de dicha ejecución en la pantalla de su computadora.

En síntesis…

ARCOR es el único grande de la alimentación que se mantiene en manos de capitales nacionales apostando a la integración vertical y a la producción complementaria.

En este capítulo se realizó una descripción detallada de la compañía. Desde sus orígenes hasta la actualidad: su estructura, cultura, divisiones de negocios, etc.

ARCOR es líder en chocolates, alfajores, huevos de Pascua, caramelos, snacks, mermeladas, polenta rápida, cartón corrugado, polvo para la elaboración de helados, aceite de maíz y polipropileno biorientado. Tiene una presencia creciente en chicles y galletitas.

¿Cuáles fueron las **decisiones claves** adoptadas por la compañía?

- ✓ El posicionamiento estratégico: qué productos ofrecer y con qué propuesta de valor.
- ✓ El modelo de producción y de tecnología se utiliza (nivel de integración vertical y de configuración especial de plantas y red de producción).
- ✓ El sistema de comercialización y distribución
- ✓ La arquitectura de la organización
- ✓ La política de recursos humanos y cultura creada

Con respecto a los instrumentos de marketing que utiliza en su estrategia se prestó especial a atención a la "investigación de mercado" y "segmentación" que si bien ya parecen un poco pasados de moda representan el punto de partida de cualquiera de sus lanzamientos.

Teniendo en cuenta que la internacionalización es la clave de la estrategia de los Pagani, se hace un análisis de la aplicación de nuevos instrumentos de marketing internacional: el valor de la marca plasmado, principalmente, en la evolución y los cambios de su imagen institucional; e-business (ARCORsales.com) y la racionalidad del consumidor de Arcor.

Capítulo 5: Conclusión

Conclusión

A lo largo del trabajo se intentó demostrar cuáles son las herramientas de marketing que participan en la transformación de una empresa familiar a una multinacional. En primera instancia de presentaron los elementos teóricos y finalmente un caso práctico para sustentar la hipótesis.

A continuación se realiza un detalle de los temas tratados en el trabajo de graduación.
En la primera parte del trabajo se realizó una introducción al tema y se plantearon las bases para el desarrollo de la tesina. Se detalló la problemática, el objetivo y la metodología de la investigación.

En esta sección se explican cuáles son los fenómenos que provocaron la transformación de las estructuras de los negocios. Se destacan: la globalización, los cambios en el consumidor, el avance de la tecnología y el aumento del marco competitivo. La realidad muestra a un consumidor exigente e informado que hace valer sus derechos y que tiene muchas opciones a la hora de elegir quién va a satisfacer sus necesidades.

En la segunda parte del trabajo de licenciatura se estudió el comportamiento de las empresas familiares. Se hizo hincapié en sus características y en los problemas más frecuentes a los que se enfrenta. Además, se estudió el marketing que estas empresas llevan a cabo. En esta sección se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Una empresa familiar se define por el simple hecho de que la propiedad y la dirección se encuentran en manos de uno o más miembros de una o más familia. No tiene relación con el tamaño ni con la capacidad de gestión.

- ✓ Hay que dirigir el planeamiento de las empresas familiares hacia la resolución de conflictos para satisfacer las necesidades de ambas unidades: la familia y la empresa. Se requieren distintas habilidades de acuerdo a la etapa de crecimiento que esté transcurriendo en la compañía.

- ✓ Un hecho especialmente conflictivo dentro de estas empresas es la sucesión, el traspaso de poder. El heredero no tiene el sentimiento de pertenencia ni el orgullo que tiene su

padre para quien esa compañía es una extensión de sí mismo. Lo recomendable es una incorporación paulatina del sucesor. Con el paso del tiempo la empresa debe dejar de fundamentarse en su carácter familiar para reafirmar la competencia profesional en la dirección

- ✓ El marketing dentro de la empresa familiar es poco creativo, limitado y pasivo.
  - En una primera etapa las necesidades eran conocidas y la organización se encuentra dominada por el proceso de **producción**. La idea del fundador es producir y crecer.

  - Luego, como consecuencia de una expansión de la demanda y de las capacidades de producción el objetivo del marketing es crear una organización comercial eficaz y de organizar la salida de los productos fabricados. Los nuevos desafíos son: la **distribución** y la fijación de **precios**. Ésta dependerá de la posición competitiva y del grado de información que tenga la compañía sobre los mercados. Generalmente este tipo de empresas cumple un papel de "seguidoras".

  - Por último, luego de haber resuelto las tres variables anteriores hay que estimular al consumidor a comprar. Para esto se utilizan diversos medios de comunicación que dependerán del poder adquisitivo de la empresa (**promoción**).

En el tercer capítulo del trabajo de graduación se estudió el comportamiento de las empresas que se internacionalizan y cuáles son las variables de marketing que influyen en esta transformación. Se extrajeron las siguientes conclusiones:

- ✓ Una empresa multinacional es aquella cuya sede está en un país y que realiza sus operaciones en otros.

- ✓ Es condición sine qua non un liderazgo acorde a los requerimientos de este tipo de empresas. Esto significa que el líder debe tener la capacidad de establecer y desarrollar relaciones con otras personas, adaptarse al cambio, tener experiencia profesional, visión estratégica y espíritu emprendedor, saber manejarse en ambiente multiculturales, motivar y generar confianza y, principalmente, sentir pasión por lo que hace.

- ✓ Las compañías se multinacionalizan por muchas razones.
    1. Para protegerse contra los riesgos e incertidumbres del ciclo nacional de negocios. Al establecer filiales en otros países, pueden atenuar los efectos negativos de las fluctuaciones económicas del país sede. Se trata de una modalidad de diversificación.

    2. En respuesta al aumento de la competencia en el extranjero y con el fin de proteger su participación en el mercado mundial. Utilizando una estrategia consistente en imitar al competidor, establecen filiales en el país de sus rivales. Logran con ello el doble propósito de disminuir los ingresos de estos y les hacen saber que, si atacan su mercado, afrontarán una respuesta semejante. Se trata de una estrategia completamente defensiva.

    3. Para superar las barreras arancelarias al atender a un mercado internacional desde su interior (por ejemplo la Comunidad Europea en donde las compañías que no pertenecen a ella deben pagar aranceles por los bienes que exportan a los países miembros mientras que los bienes producidos en los países miembros circulan sin pagar impuestos.

- ✓ El marketing internacional es una disciplina para conocer, interpretar, evaluar y tomar decisiones sobre los mercados externos y planificar estrategias de comercialización internacional. Los nuevos instrumentos del marketing internacional son:

    - El valor de la **marca.** La marca dejó de ser únicamente un atributo del producto para tener valor por sí misma. Es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es un producto al que se ha revestido con “algo” tan atractivo que consigue que el producto se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos. El desafío es mantenerla viva.

    - La **racionalidad del consumidor**: éste es menos conservador, menos leal y menos "marquista". Prueba todo. Es mucho más racional y exigente. Está más protegido y hace valer sus derechos. Impone el "value for money". Migra sus consumos hacia segundas marcas y marcas de supermercado con el único objetivo de comprar productos de calidad “aceptable” a un buen precio, aunque no sean de marca. En el

caso de Argentina esto se produce por la crisis, el desempleo, las bajas de salarios, los aumentos de precios y el miedo a la hiperinflación que generan cambios en los consumidores, que ahora comparan más, caminan más, renuncian a algunas marcas y restringen sus gastos.

- **E-business** como mecanismo de distribución que provoca la desaparición de fronteras físicas y horarios y permite integrar a la organización con sus clientes y proveedores. Existen diversas denominaciones para los negocios electrónicos dependiendo de las partes que interactúan en la transacción. Estas son: B2B, B2C, E-Government, Consumer to Business y Consumer to Consumer.

- **Orientación al cliente 1 x 1:** hay que interactuar con el cliente para averiguar qué es lo que verdaderamente quiere para evitar las guerras de precio con la competencia frente a la comoditización de los productos. Hay que adaptar los productos a sus deseos y necesidades; ir más allá de su satisfacción para lograr la lealtad.

En síntesis, se propone la adaptación / transformación de las tradicionales herramientas de marketing (4P) a las nuevas herramientas de marketing internacional.

Producto ⇒ Valor de la marca

Precio ⇒ Racionalidad del consumidor

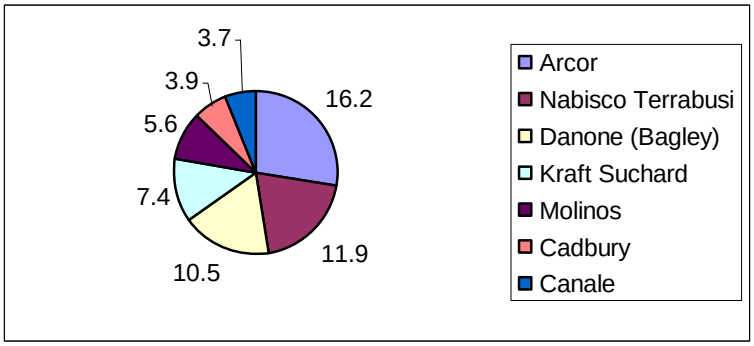
Distribución ⇒ E-business

Promoción ⇒ Orientación al cliente (1 a 1)

Por último se presenta el caso ARCOR como aplicación práctica de los conceptos presentados en los capítulos anteriores.

ARCOR es una **empresa familiar** argentina (basta con mirar atentamente el organigrama y los integrantes de la comisión directiva en pág. 57) que nació como una pequeña fábrica de caramelos en la provincia de Córdoba y que, en la actualidad, es una de las **empresas multinacionales** más importantes del país. Compite día a día ante multinacionales de la talla de Philip Morris, Nestlé, Cadbury, Nabisco, y Unilever y, pese al su tamaño, les saca ventaja en la mayoría de los segmentos en que los enfrenta.

Gráfico 6: Share en volumen de los grupos donde compite ARCOR. Año 1999.



Fuente: Elaborado sobre la base de datos de Nielsen y Asociados (1999)

Una de las claves de su éxito es que se concentra en el volumen y se focaliza en **mercados estratégicos** La apuesta de la compañía está depositada en productos de menor costo.

Tanto en golosinas como en alimentos se estaba frente a mercados muy competitivos y predominantemente estancados, con bajos márgenes de contribución y productos de moda que requerían altas inversiones en comunicaciones.
Dadas las particularidades de cada segmento se definieron como mercados de alto interés:

a) Caramelos, poniendo énfasis en el carácter de líder de ARCOR
b) Chocolates, desarrollando nuevas marcas e ingresando en nuevos segmentos
c) Alfajores y bombones, evaluando la extensión de la marca Bon o Bon
d) Mermeladas, conservas y harinas de maíz poniendo énfasis en el control de calidad
e) Galletitas y snacks

Se incrementó el proceso productivo integrado y se instalaron nuevas plantas a medida que fueron necesarias. En la actualidad Arcor cuenta con 31 plantas propias.
También se recurrió a la adquisición de algunas marcas ya establecidas que fortificaran posiciones en mercados de interés (Águila y Cabsha entre otras).

La característica microeconómica más peculiar y más saliente de ARCOR es la extensión y profundidad que alcanzó en la integración vertical de sus procesos productivos, la que, a su vez, se constituyó en uno de sus principales atributos diferenciales y ventajas competitivas. ARCOR incursionó activamente en actividades vinculadas "aguas arriba" con su core business: la producción de envases y el desarrollo de actividades agroindustriales tales

como la producción de azúcar, leche, glucosa y fructosa. Como resultado del desarrollo de estas actividades ARCOR es actualmente el mayor productor de cartón corrugado de la Argentina y la principal empresa impresora de envases flexibles de la Argentina.

La distribución fue siempre un tema central para ARCOR. A tal efecto se ocupan de:

a) Organizar y capacitar la estructura de ventas y atención a supermercados siempre con la idea de que esta canal no se concentra la mayor proporción de los despachos
b) Modificar la estructura tradicional de vendedor por área geográfica, transformándola en una red de hombres de negocio específicos de acuerdo con el perfil del cliente
c) Conformar una organización de ventas con sendos grupos de profesionales especializados en: grandes cuentas, supermercados y mayoristas.

Este tipo de empresas familiares para internacionalizarse pone en práctica ciertas herramientas de marketing internacional.

El valor de la marca. La marca es mucho más que el producto. En este último tiempo se armó un mercado de marcas dejando un paso atrás al producto.

Con respecto a la **política de marcas** la estrategia de ARCOR se orientó a:

a) Crear submarcas para todos los nuevos productos, dejando en el largo plazo solamente los caramelos por su condición paradigmática de la marca ARCOR
b) Utilizar la marca ARCOR como "marca paraguas" para todas las marcas posibles
c) No utilizarla para aquellas que estratégicamente funcionan como freno a la competencia (Águila, Noel, Cabsha)
d) Aprovechar el valor de ciertas marcas para extenderlas a genéricos (Bon o Bon, por ejemplo)

Como mecanismo de distribución se implementó un sitio B2B (**ARCORSales.com**) cuyo objetivo es la automatización integral de la cadena comercial internacional, la renovación y cambio de enfoque de sus áreas de venta, el desarrollo de canales de venta alternativos y una relación full time con los clientes durante los siete días de la semana, las 24 horas del día. Las organizaciones se encuentran con un cliente cada vez más difícil de conformar. La única manera de satisfacerlo es presentándole atención y respondiendo a cada segundo a sus requerimientos (**Orientación al cliente**). En Argentina Arcor se enfrenta a un cliente que sale a recorrer buscando el precio más bajo. A tal efecto, lidera en precios en

categorías que cubren necesidades básicas mientras que sus precios son más altos en el resto de los bienes "de lujo" (**Racionalidad del consumidor**).

Para los próximos años, ARCOR encara tres grandes desafíos, enmarcados en su política de "expansión internacional":

- ✓ Cumplir su visión de convertirse en la empresa número uno de golosinas y chocolates de Latinoamérica
- ✓ Seguir creciendo y radicándose en mercados de alto potencial de desarrollo, como los emergentes asiáticos
- ✓ Profundizar la penetración de sus productos y marcas en los mercados más exigentes del mundo: Estados Unidos, Japón y La Unión Europea.

De acuerdo al análisis teórico de las empresas familiares y las que se internacionalizan junto con la transformación de las herramientas de marketing tradicionales a nuevas herramientas del marketing internacional y la aplicación práctica de estos conceptos al caso ARCOR **queda comprobada la hipótesis** del trabajo de licenciatura**.**

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Arese, H. *Comercio y Marketing Internacional: modelo para el diseño estratégico*. Grupo Editorial Norma, 1999.

- Buzzell, R. Y Quelch, J. *Administración de la mercadotecnia multinacional*. Lecturas y casos. Addison – Wesley Iberoamericana, 1992.

- Cateora, P. *Marketing Internacional*. Irwin, octava edición, 1995.

- Doz, Y. y Prahalad, C. *The multinational mission: balancing local demands and global vision*. Collier, 1987.

- Kosacoff, B et al. *Globalizar desde Latinoamérica: El caso ARCOR*. Booz Allen & Hamilton. Editorial Mc Graw Hill, 2001.

- Kotler, Philip. Marketing Management. Analysis, planning, implemantation and control. Prentice Hall, 1994. Pág. 432

- Martínez Nogueira, R. *Empresas familiares. Análisis organizacional y social*. Ediciones Macchi, 1984.

- Levitt, T. *El Exito en el Marketing a través de la Diferenciación*, HBR, 1991.

- Peppers, D. y Rogers, M. *Uno por uno: el marketing del siglo XXI*. Editorial Vergara, 1996.

- Pithod, A. y Dodero, S. *La empresa familiar y sus ventajas competitivas.* 1ra edición. Editorial El Ateneo, 1997.

- Rugman, A. y Hodgetts, R. *Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica.* Mc Graw Hill, 1997.

Artículos

- Albretch, K. “El liderazgo que sirve”. Carta de Noticias. Revista Gestión. Marzo de 2000.
- Borrini, A. “La crisis plantea nuevos desafíos”.. Diario La Nación. Sección Economía. 23 de abril de 2002. Pág. 6
- Corteletti, J. “La crisis: la conducta Expedición Robinson”. Diario Clarín. 25 de febrero de 2002. Pág 12 – 14.
- Deighton, J. “Marketing Interactivo”. Revista Gestión. Marzo - Abril de 1997. Págs. 26 - 38.
- Donnelly, R. “La empresa familiar”. Harvard Business Review.
- “En pie de guerra: los gigantes le disputan el mercado, Pagani los desafía con sus estructura”. Revista Negocios, Febrero de 1995.
- Kaplun, C. “Empresas familiares: según pasan los años”. Revista Mercado (Nro. 1009). Enero – febrero de 2002. Págs. 95 – 99.
- Kaplun, C. “Empresas familiares: sobrevivir, crecer o desaparecer”. Revista Mercado (Nro. 1008). Noviembre de 2001. Pág. 113 – 123
- Kaplun, C. “Empresas familiares: transición generacional en crisis”. Revista Mercado (Nro. 1009). Diciembre de 2001. Págs. 101 – 107
- Masifern, E. “La empresa del siglo XXI”. IAE Fronteras del Management. Agosto 1999. Págs. 82 – 90
- Pasman, D. y Bidegaray, M. “Arcor gana en todas las canchas”. Revista Negocios, Febrero de 1999.
- Rebossio, A. “La crisis delineó un tipo de consumidor mucho más exigente”. Diario La Nación. Sección Economía. 25 de marzo de 2002. Pág. 1
- Rhinesmith, S.“Las empresas necesitan tener una cultura global”. Carta de Noticias. Revista Gestión. Marzo de 2000.
- Sainz, A. “El 85% de los argentinos cambió de marca por la crisis”. Diario La Nación, Sección Economía. 28 de mayo de 2002. Pág.1.
- “Un curso rápido en gestión de relaciones con el cliente”. Harvard Management Update. Julio – Agosto 2000. Pág. 3
- “Una vuelta a los alimentos básicos”. Diario La Nación, 24 de mayo de 2002. Pág. 23.
- Whiteley. R. “La voz del cliente”. Expomanagement 1998. El Congreso, 10 temas

claves para el ejecutivo de hoy. 1998. Pág. 30-31
- Zerboni, F. "Estrategias Internacionales". Revista IAE Fronteras del management. Septiembre – noviembre de 1997. Pág. 32-38

Tesis

- Acosta, E. *Marketing Internacional: ¿Cómo implementar una estrategia de marketing global efectiva?*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. UdeSA, 1998.

- Graziani, C. *La evolución del marketing: desde el producto hasta Internet*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. UdeSA, 2000.

- Tsolís, P. *Marketing deportivo: marketing a través del deporte como una alternativa para diferenciarse*. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. UdeSA, 2001.

Internet

- www.arcor.com.ar
- www.clarin.com.ar
- www.lanacion.com.ar
- www.negocios.com.ar
- www.apertura.com
- www.mercado.com.ar
- www.demarcas.com
- www.gestion.com.ar
- www.bcentral.com.ar

GLOSARIO

Ciclo de vida de la empresa familiar	20
Distribución	30
E-business	46
Empresa familiar	18
Empresa multinacional	36
Estrategia Internacional	37
Globalización	7
Integración vertical	68
Investigación de mercado	59
Marca	41
Marketing Internacional	40
Modelo de Greiner	20
Modelo de Ward	22
Orientación al cliente	49
Precio	28
Producto	26
Promoción	32
Racionalidad del consumidor	43
Segmentación de mercado	60

Anexo 1: Países donde exporta ARCOR

Alemania
Angola
Arabia Saudita
Aruba
Australia
Bahamas
Bahrein
Barbados
Bélgica
Belice
Benin
Bielorrusia
Bolivia
Bosnia
Brasil
Cabo Verde
Camerún
Canadá
China
Chipre
Colombia
Congo
Corea
Costa de Marfil
Costa Rica
Cuba
Ecuador
Egipto
El Salvador
Emiratos Arabes
España
Micronesia
Estonia
Filipinas
Francia
Gambia
Ghana
Ghinea
Guatemala
Haití
Honduras
Hong Kong
Hungría
India
Indonesia
Irán
Israel
Italia
Jamaica
Japón
Jordania
Kuwait
Letonia
Líbano
Liberia
Lituania
Madagascar
Mali
Marruecos
México
Mozambique
Nicaragua
Nigeria
Noruega
Nueva Zelanda
Omán
Países Bajos
Pakistán
Panamá
Paraguay
Polinesia Francesa
Polonia
Portugal
Puerto Rico
Reino Unido
República Dominicana
República Checa
Rusia
Senegal
Sierra Leona
Singapur
Sudáfrica
Suecia
Suiza
Suriname
Taiwan
Trinidad y Tobago
Túnez
Turquía
U.S.A.
Ucrania
Venezuela
Vietnam
Yemen
Zaire

Anexo 2: Productos

Cuadro 2: Productos de la división CHOCOLATES

Producto	Marca	Presentación	Sabores
Tabletas	Cofler	17, 55, 100 y 200 grs.	Blanco con almendras / Leche Blanco con cookies / Maní Leche con almendras Miel y almendras Semiamargo con crocante
	Cofler Aireado	30, 60 y 100 grs.	Banana split / Leche Blanco / Menta Shake Blanco y leche / Durazno Shake
	Tofi	31, 63 y 130 grs.	Blanco / Leche
	ARCOR	25 grs.	Chocolate blanco / Con leche
	Cabsha	25, 100 y 250 grs.	Leche con maní Leche y blanco con maní
	Chonik	Individual	Leche con almendras y cereal
Alfajores	Tofi	Individual o pack de 6	Con baño de chocolate Con baño de chocolate blanco
	Tofi Orange	Individual o pack de 6	
	Tofi Lemon	Individual o pack de 6	
	Tofi Brownie	Individual o pack de 6	
	Tofi 3	Individual o pack de 6	Con baño de chocolate Con baño de chocolate blanco
	Tofi Roll	Individual o pack de 6	Blanco de dulce de leche Dulce de leche bañado en chocolate
	Bon o bon	Individual o pack de 6	Con baño de chocolate Con baño de chocolate blanco
	Cabsha		Con baño de repostería blanco Con baño de repostería chocolate
	Tatín 3	Individual	Con baño de chocolate Con baño de chocolate blanco
	Tatín	Individual o pack de 6	Con baño sabor chocolate Con baño sabor dulce de leche
Confitados	Rocklets	20, 40, 50, 100, 120 y 200 grs.	Chocolate confitado Maní con chocolate confitado Maní, chocolate y cereal crocante
	Bon o bon	20 y 100 grs.	
	ARCOR maní	50 y 200 grs.	
Infantiles	Tortuguitas Gody	18 grs.	Blanco / Frutilla / Leche
	Gody	8 grs.	Blanco / Leche
	Huevos Toys	20 grs.	Leche

	Tableta ARCOR	8 grs.	Blanco / Leche
	Con sorpresa	Única	Calabaza o calavera con sorpresa Calavera con sorpresa
Bocaditos y bombones	Bon o bon	Individual o packs de 9, 11, 16, 18 y 30.	Blanco relleno con crema de maní Chocolate y almendra Chocolate relleno con crema de maní Relleno con crema de maní suave
	Cabsha	Individual y packs de 3, 24 y 48	Alpine Leche
	Selección ARCOR	Única	
	Aguilets	200 y 600 grs.	Con almendras Semiamargos / Surtidos
	Medallón de menta	20 grs.	
Navidad	Confitados	Packs de 120 y 150 grs.	Almendras con chocolate Almendras con chocolate surtidas Almendras confitadas / Maní color Maní con chocolate / Rocklets
	Chocolates	Figuras de 50 grs Pack de Aguilets 200 grs. Caja de bombones de 360 grs.	Papá Noel de chocolate Papá Noel de chocolate blanco Bon o bon blanco / Leche Aguilets pino de miel y almendras
Línea Hogar	Chocolate	Tabletas de 100, 150 y 200 grs.	Barrita / Semiamargo / Blanco Noel Semiamargo
	Cubretortas	Potes de 340 grs.	Chocolate / Marroc
	Charlotte	Lata de 500 y 960 grs.	
	Baño de repostería	Pack de 150 grs.	Blanco / Leche / Semiamargo
	Chocolitos	Paquetes de 150 grs.	Blanco / Semiamargo
	Coberturas	Barras de 150 grs.	Leche / Chocolate blanco
Obleas bañadas	Bon o bon	Individual	Leche / Blanco
	Cabsha	Individual o bolsa de 25	
Pascuas	Huevo bon o bon	8, 22, 45, 80, 150 y 250 grs.	Chocolate blanco / Con leche Relleno de bon o bon
	Figuras bon o bon	20, 50 y 100 grs. Pack de 3 unidades	Chocolate con leche Conejo con chocolate blanco Conejo de chocolate con leche Surtido de chocolate con leche
	Huevos Cofler	160 grs.	Chocolate blanco con almendras Chocolate con leche con almendras Leche con miel y almendras

	Rocklets	Huevo de 60 grs. Figura de 110 grs.	Leche relleno con rocklets.
	Huevos Gody	7, 10, 22 y 25 grs.	Chocolate blanco / Con leche Leche con sorpresa Leche relleno con vainilla
	Huevos Tofi	90 y 170 grs.	Chocolate con leche
	Aguila	Huevos de 90 y 150 grs. Figura de 50 grs.	Chocolate con leche Chocolate semiamargo
	Cabsha	Huevos de 5, 32, 60 y 110 grs. Figuras de 50 grs	Chocolate blanco Chocolate con leche
	Huevos Barbie	10, 60 y 130 grs.	Chocolate blanco / Con leche
	Huevos Noel	32 y 80 grs.	Chocolate blanco / Con leche
	ARCOR	160, 162 y 860 grs.	Leche con maní con chocolate Leche relleno de bombones Oblea bañada en chocolate
Barras de cereal	Cereal Mix	Individual y pack de 8	Cereal / Durazno Coco y cookies / Light manzana Con chips de chocolate Con frutilla y yogurt

Cuadro 3: Productos de la división GOLOSINAS

Producto	Marca	Presentación	Sabores
Caramelos blandos	Butter Toffees	Individual y en bolsas de 90 grs.	Black / Colección Café / Maní Chocolate / Vainilla
	Tatín	Individual	Dulce de leche D. de leche y banana D. de leche y chocolate D. de leche y vainilla
	Whisper	Individual y packs de 22, 50 y 100	Leche / Maní
	Chuin Ball	Individual	Banana/ Tutti frutti Menta
	Fruti fru	Individual y pack de 200 y 700 grs.	Banana / Cereza Frutilla
	Masticables	Pack de 50 grs.	Frutilla / Banana Ananá / Naranja
	Masticables fruta	Individual y pack de 350 y 700 grs.	Surtido frutal
	Ricomás	Individual y bolsa de 700 grs.	Surtido frutal
	Cremino	Individual y pack de 200 y 300 grs.	Coco / Frutal / Coco
	La Vaca Lechera	Individual y bolsa de 200 grs.	
	Holanda	Individual	Dulce de leche
Caramelos de goma	Fruti gelatin	Pack de 13 y 35 grs.	Super chicas Tiburoncitos / Manitos Viboritas / Ositos Asquibichos / Heladitos
	Mogul	Packs de 35 y 50 grs.	Mentol / Eucaliptus Menta fuerte / Frutal Tutti frutti
	Bombón de frutas	Packs de 45 y 800 grs.	Surtido frutal
	Gomas ARCOR	Bolsas de 250 y 900 grs.	Mentol / Jelly Buttons Menta fuerte / Frutal Tutti frutti / Eucaliptus
	Goma Mix	Potes de 1 kg.	Eucaliptus / Frutal Jelly Buttons
Caramelos rellenos	Topline	Individual	Manzana / Mandarina Ananá
	Fizzels		Cola / Pomelo Lima limón / Naranja
	Lotza Fizz		Naranja / Cereza / Uva
	Frutilla Chocolate	Individual y pack de 12	

	Frutilla Crema	Individual y pack de 12	
	Menta Chocolate	Individual y pack de 12	
	Bastón Viena	Bolsas de 90, 200 y 940 grs.	
	Rellenos	Individual y bolsas de 940 grs.	Menta y miel
	Honey Miel	Bolsas de 200, 840 y 940 grs. Pack de 300 grs.	
	Saquitos	Bolsas de 90 y 937 grs.	Rellenos frutales Rellenos menta Rellenos sabor frutilla Surtidos / Eucaliptol Café expresso
Turrones	Turrón Misky	Individual y pack de 8 y 10.	
Chupetines		Individual y pack de 10 y 50.	Frutales / Dulce de leche Refrescantes / Crazy Cola / Crema helada
	Tatín		
Chicles	Top Line	Tabletas de 4 unidades	Menta / Strong Cherry / Mentol / Fruta
	Top Line confitados	Cajitas	Menta / Strong / Fruta / Mentol / Cherry
	Yahoo	Individual	Menta / Frutal Mandarina
	Cowboy	Individual	Banana / Menta Tutti frutti
	Din Ovo	Individual	Durazno / Uva / Surtido
	Flics		Surtido / Fruta / Mentol
Caramelos inhalantes	Menthoplus	Individual y packs de 3 unidades.	Menta / Limón / Cherry Mentol / Fresh / Citrus Miel / Strong
Caramelos duros	Top Line	Individual o pack de 4 unidades.	Cherry / Durazno Fresh / Menta / Limón Fruta / Naranja
	Butter ´n cream	Individual, rollos y packs de 90, 200 y 935 grs.	
	Miniaturas	Individual o bolsa de 960 grs.	Surtidos
	Menta cristal	Individual o pack de 300 y 935 grs.	
	Strong Cristal	Individual o pack de 300 y 935 grs.	
	Rodajas Ácidas	Individual o bolsa de 930 grs.	Surtidos
	Gajitos	Bolsa de 200 y 975 grs.	Surtidos
	Tiras ácidas	Individual o bolsa de 960 grs.	Surtidos

Rollos y pastillas	Sweet mints	Individual o pack de 3 unidades.	Fruta / Menta / Mentol Mentitas fruta Mentitas menta Mentitas strong
	Pastillas ARCOR		Anís y menta
	Rollos Surtido		
	Menta Cristal		
	Miel		
	Naranja		
Navidad	Turrones ARCOR	90, 100, 150 y 450 grs.	Crocante de maní De maní con frutas Turrón de maní
	Turrones especiales	Packs de 100 y 125 grs.	Coco con chocolate Blando con almendras Tipo Alicante Duro de almendras
	Especialidades	Lata de caramelos por 350 grs. Turrones de 90 grs. Garrapiñada de 100 grs. Tortitas y tortas de 200 grs.	Caramelos rellenos Garrapiñadas almendras Garrapiñada de maní Torta de almendras Tortita de almendras Turrón de maní Turrón de maní con frutas
	Turrones Noel	90, 100 y 125 grs.	Tipo Alicante Turrón de maní Maní con yema
	Turrones Noelia	80 grs.	

Cuadro 4: Productos de la división GALLETITAS

Producto	Marca	Presentación	Sabores
Galletitas Dulces	Maná	Packs de 170 grs.	Coco / Naranja / Miel Leche / Limón / Vainilla
	Chocochips	Pack de 135 grs.	
	Diversión	Pack de 200 y 500 grs.	Surtido
	Recetas de la abuela		Acarameladas / Mini scons Vainilla / Pepas
	Noel	Bolsa de 350 grs.	Surtido
	Azucaradas	100 y 320 grs.	Coco / Naranja / Limón Marmoladas / Vainilla
Galletitas Dulces Rellenas	Maná	Pack de 165 grs.	Chocolate / Frutilla Vainilla / Limón
	Macucas	Paquetes de 96 y 160 grs.	Chocolate
	Zoom	Packs de 130 y 520 grs.	Chocolate / Vainilla
	Bonsuar	Pack de 100 grs.	Frutilla / Limón / Chocolate
Crackers	Serranitas	Individual o paquetes 390 grs.	Agua / Cereal / Sin sal
	Serranas	Packs de 130, 280 y 420 grs.	Sandwich
	Hogareñas	220 grs, 260 grs. y 300 grs.	Agua / Salvado / Mix
Snacks	Saladix	Packs de 80 y 100 grs. Bolsitas de 40 y 80 grs.	Pizza / Crocante / Calabresa Jamón / Queso con jamón Fugazzeta / Parmesano
Obleas	ARCOR	100 y 180 grs.	Vainilla
	Dilait		Chocolate / Frutilla / Vainilla
Bizcochos con grasa	Recetas de la abuela	Bolsa de 200 grs.	
	Noel	Pack de 100 y 200 grs.	
Pan Dulce	50 aniversario	Lata de 750 grs.	
	ARCOR	Lata de 1 kg. Pack de 500 grs. Estuche de 700 grs.	Con almendras / Panettone Pandoro / Premium Tipo madrileño con chocolate
	Noel	Lata de 500 grs. Estuche y pack de 700 grs	Con almendras / Con frutas Cáscara de naranja y pasas
	Noelia	Pack de 500 grs.	
Budines	50 aniversario	Lata de 300 grs.	Pasas, nueces y almendras
	ARCOR	Pack de 250 grs.	Chocolate / Con frutas Con trocitos de chocolate Sin frutas
	Noel	Pack de 250 grs.	Chocolate / Con frutas Con trocitos de chocolate Sin frutas
	Noelia	Pack de 230 grs.	Sin frutas / Con frutas

Cuadro 5: Productos de la división ALIMENTOS

Producto	Marca	Presentación	Sabores
Mermeladas y jaleas	ARCOR	Frascos de 240 y 454 grs.	Ananá / Manzana / Higo Ciruela / Frutilla Damasco / Frambuesa Naranja / Durazno
	ARCOR Diet	Frascos de 210 y 390 grs.	Ciruela / Damasco Durazno / Frutilla Naranja
	ARCOR porción	30 y 44 grs.	Ciruela Frutilla / Durazno Naranja / Damasco
	Jaleas ARCOR	Frascos de 454 grs.	Manzana / Naranja Membrillo
	Dulciora	Potes de 500 grs.	Zapallo / Frutilla Ciruela / Durazno Manzana / Damasco Naranja / Higo
	Noel	Frascos de 454 grs.	Ciruela / Frutilla Naranja / Durazno
	Noel Diet	Frascos de 390 grs.	Ciruela / Frutilla Damasco Durazno / Naranja
Dulces Sólidos	ARCOR Dulce de batata	Latas de 700 grs y 5 kg. Cajas de 500 grs y 5 kg. Packs de 400 y 800 grs.	Batata Batata con chocolate
	ARCOR Membrillo	Latas de 700 grs y 5 kg. Cajas de 500 grs y 5 kg. Packs de 400 y 800 grs.	
Salsas de tomate	Salsas ARCOR	Latas de 350 grs.	Filetto / Pomarola Napolitana / Pizza Portuguesa Tuco sin carne
	Puré de tomates	Pack de 520 grs.	Pulpa suave Puré con cebolla Puré de tomates
	Tomates perita	Lata de 415 grs.	Natural
	Cubeteado	Lata de 350 grs.	Natural
	Extracto doble de tomate	Lata de 150 grs.	Natural
	Triturado	Lata de 4 y 8 kg.	Natural

	Noel	Lata de 350 grs.	Filetto / Pomarola Portuguesa / Pizza
	Puré de tomates Noel	Pack de 530 grs.	Natural
	Tomates pelados Noel	Lata de 415 grs.	Natural
Conservas vegetales	Arvejas	Lata de 380 grs.	Secas remojadas Verdes medianas
	Choclos	Lata de 380 grs.	Amarillo cremoso Amarillo entero Blanco cremoso Blanco entero
	Jardinera	Lata de 350 grs.	
	Pimientos	Lata de 180 grs.	Morrones enteros
	Palmitos	Lata de 850 grs.	
	Porotos secos remojados	Lata de 380 grs.	
	Garbanzos secos remojados	Lata de 380 grs.	
	Arvejas Noel	Lata de 380 grs.	
Conservas de frutas	Duraznos	Lata de 850 grs.	Natural / Diet Mitades / En cubos
	Cóctel de frutas	Lata de 800 grs.	Natural / Diet
	Peras en almíbar	Lata de 820 grs.	
	Ananá	Lata de 850 grs.	
Postres para preparar	Bizcochuelos Godet	Packs de 540 grs.	Chocolate / Marmolado Coco / Límón Manzana / Naranja Vainilla / Durazno
	Helados Godet	Pack de 100, 140 y 200 grs.	Americana con charlote Chocolate / Vainilla Dulce de leche / Limón Dulce de leche granizado / Frutilla
	Flanes Godet	Packs de 120 grs.	Chocolate / Vainilla Dulce de leche
	Postres Godet	Pack de 200 grs.	Chocolate / Frutilla Vainilla / Dulce de leche
	Gelatinas Godet	Pack de 170 grs.	Ananá / Pomelo / Kiwi Cereza / Pomelo rosado Frambuesa / Naranja Frutilla / Mandarina Frutos del bosque Frutos tropicales Limón / Sin sabor
	Gelatinas Godet Diet	Pack de 30 grs.	Ananá / Frutilla Pomelo rosado / Naranja

Cacao en polvo	Arcoa Godet	Pack de 200 y 400 grs. Caja de 200 grs.	
Polenta y harina de maíz	Prestopronta	Pack de 500 y 750 grs. Caja de 1 kg.	Instantánea Jamón y queso Napolitana
	Polenta	Bolsa de 500 grs y 1 kg.	
	Aceite de Oliva	Lata de 500 ml. Botella de 500 ml. y 1 l.	Puro Extra virgen
	Aceite de maíz	Lata de 1 litro Botella de 500 ml. y 1.5 l.	

Anexo 3: Ranking

Cuadro 6: Cuadro de liderazgo global

Aspecto	**Posición**
Productor Mundial de Caramelos	Primero
Exportador de Golosinas del Mercosur	Primero
Exportador de Golosinas de Brasil	Primero

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por ARCOR

Cuadro 7: Cuadro de liderazgo en Argentina

Producto	**Posición**
Chocolates	Primero
Caramelos	Primero
Chocolate para el hogar	Primero
Chupetines	Primero
Bombones	Primero
Goma de mascar	Segundo
Alfajores	Primero
Huevos de pascua	Primero
Navidad	Primero
Mermeladas	Primero
Polenta	Primero
Galletitas	Tercero
Snacks	Primero
Salsas de tomate	Segundo
Aceite de maíz	Primero
Barras de cereal	Primero

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por ARCOR

Anexo 4: Plantas

Cuadro 8: PLANTAS EN ARGENTINA

Ciudad	Provincia	Año	Nombre	¿Qué produce?	TNS diarias
Río Seco	Tucumán	1994	ARCOR SAIC	Azúcar y maíz	90
La Reducción	Tucumán	1970	ARCOR SAIC	Caramelos y golosinas.	150
Recreo	Catamarca	1988	Candy SA	Golosinas	50
Recreo	Catamarca	1988	Alica SA	Jugos en polvo y premezclas	55
Recreo	Catamarca	1988	Flexiprin SA	Envases flexibles (BOPP y PVC)	N/D
Recreo	Catamarca	1987	Carlisa SA	Pan dulce, alfajores y galletitas	33
San Juan	San Juan	1995	Frutos de Cuyo SA	Conserva de tomates y vegetales y envases de hojalata	150
San Rafael	Mendoza	1972	ARCOR SAIC	Pulpas de fruta	40
Villa Mercedes	San Luis	1987	Dulciora SA	Dulces y mermeladas	N/D
Villa Mercedes	San Luis	1987	Metalbox SA	Envases de hojalata	130
Villa Mercedes	San Luis	1987	Converflex SA	Envases flexibles	N/D
Villa Mercedes	San Luis	1987	Productos Naturales SA	Sabores y esencias	N/D
San Luis	San Luis	1998	Estirenos SA	Golosinas, baños de repostería, chocolates y bocaditos	N/D
Paraná	Entre Ríos	1980	Cartocor SA	Planchas de cartón corrugado	N/D
Arroyo Seco	Santa Fe	1997	ARCOR SAIC	Conservas de tomates y vegetales, dulces y mermeladas.	N/D
Luján	Bs. As.	1997	Cartocor SA	Planchas de cartón corrugado	N/D
Salto	Bs. As.	1995	ARCOR SAIC	Snacks, galletitas y budines	160
San Pedro	Bs. As.	1978	ARCOR SAIC	Aceites comestibles, harinas de maíz, snacks y alcohol etílico	180
Colonia Caroya	Córdoba	1994	ARCOR SAIC	Chocolates, confitados, alfajores	N/D
Villa del Tortoral	Córdoba	1960	Vitopel Ideal	Flexibles	N/D
Villa del Tortoral	Córdoba	1975	Pancreck S.A.	Galletitas	160
Córdoba	Córdoba	1997	Industria Alimenticia	Galletitas	N/D

Arroyito	Córdoba	1951	ARCOR SAIC	Golosinas, glucosa, turrones, tambo y producción fructuosa	250
Arroyito	Córdoba	1959	Cartocor SA.	Máquinas envasadoras	N/D
Arroyito	Córdoba	1994	Central Energética	Provee de energía a las plantas ubicadas en Arroyito	N/D

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por ARCOR

N/D: Información no disponible

Cuadro 9: PLANTAS FUERA DE LA ARGENTINA

País	Ciudad	Año	Nombre	¿Qué produce?
Brasil	San Pablo	1981	ARCOR do Brasil, Pirasicaba	Golosinas
Brasil	San Pablo	1999	ARCOR do Brasil, Braganca	N/D
Chile	Los Andes	1989	Alimentos Indal SA	Conservas de frutas
Chile	Santiago de Chile	1998	Dos en Uno	N/D
Chile	Santiago de Chile	1998	Dos en Uno	N/D
Perú	Chancay	1996	ARCOR de Perú	Caramelos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por ARCOR

Cuadro 10: Unidades comerciales

País	Ciudad	Año	Nombre
Canadá	Toronto	2001	ARCOR de Canadá
USA	Miami	1993	ARCOR de USA
México	DF	2000	ARCOR de México
Ecuador	Guayaquil	1998	Unidad Ecuador SA
Paraguay	Asunción	1976	ARCOR de Paraguay (Arcopar)
Uruguay	Montevideo	1979	ARCOR de Uruguay (Van Dam SA).
Colombia	Bogotá	1998	Dos en Uno Colombia

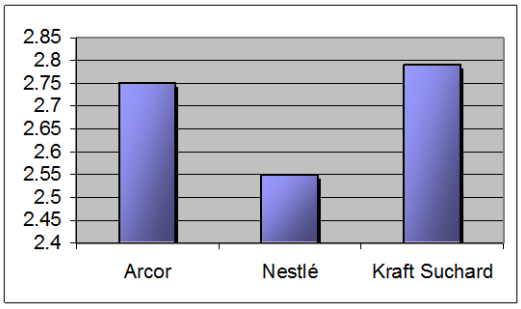
Fuente: Elaboración propia a partir de datos brindados por ARCOR

Anexo 5: Precios

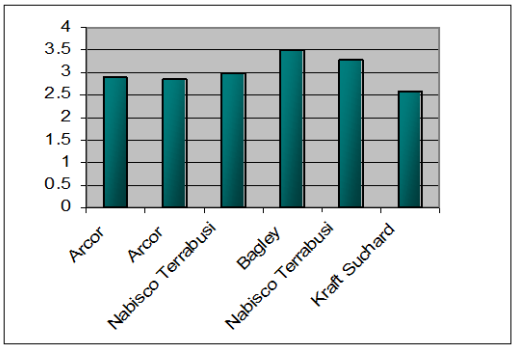
El 15 de mayo de 2002 se realizó una investigación de precios en el Supermercado Carrefour Sucursal Salguero a fin de averiguar cómo son los precios de Arcor en relación con la competencia. Se tomaron productos de categorías diferentes y se los comparó con las principales marcas disponibles en ese momento.

A continuación se presenta toda la información y la totalidad de los gráficos son de elaboración propia de acuerdo a los datos brindados en la fecha mencionada.

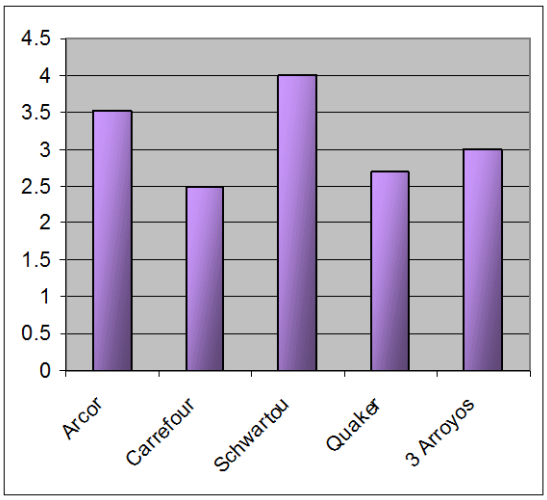
Categoría	Marca	Empresa	Presentación	Precio ($)
Chocolate	Cofler leche	ARCOR	100 grs.	2.75
(tableta)	Nestlé leche classic	Nestlé	100 grs.	2.55
	Milka leche	Kraft Suchard	100 grs.	2.79



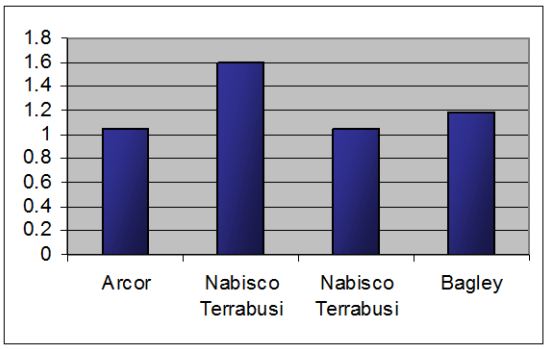
Alfajores	Bon o bon	ARCOR	Pack de 6 unidades	2.89
	Tofi	ARCOR	Pack de 6 unidades	2.85
	Terrabusi Dulce de leche	Nabisco Terrabusi	Pack de 6 unidades	2.98
	Negro	Bagley	Pack de 6 unidades	3.5
	Oreo	Nabisco Terrabusi	Pack de 6 unidades	3.28
	Mousse	Kraft Suchard	Pack de 6 unidades	2.58



Barras de Cereal	Cereal Mix	ARCOR	Pack de 8 unidades	4.69[2]
	Barritas de Cereal	Carrefour	Pack de 6 unidades	2.49
	Corny	Schwartou	Pack de 6 unidades	3.99
	Chewey	Quaker	Pack de 6 unidades	2.69
	Zuwys	3 Arroyos	Pack de 6 unidades	2.99

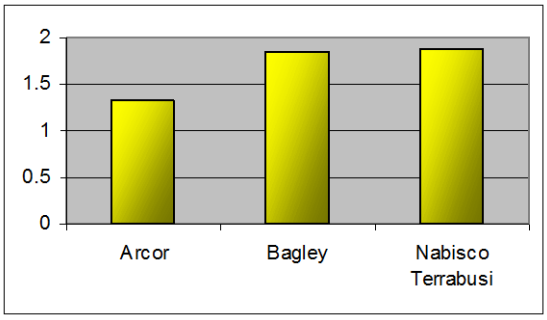


Galletitas Dulces	Maná Chocolate	ARCOR	170 grs.	1.05
	Pepitos	Nabisco Terrabusi	150 grs.	1.59
	Lincoln	Nabisco Terrabusi	175 grs.	1.05
	Melitas	Bagley	170 grs.	1.19

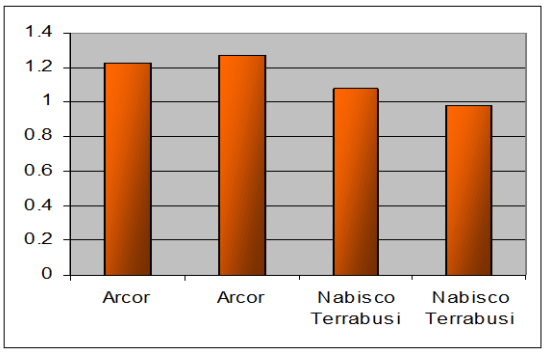


Surtidas	Diversión	ARCOR	500 grs.	1.34
	Surtido	Bagley	500 grs.	1.85
	Variedad	Nabisco Terrabusi	500 grs.	1.88

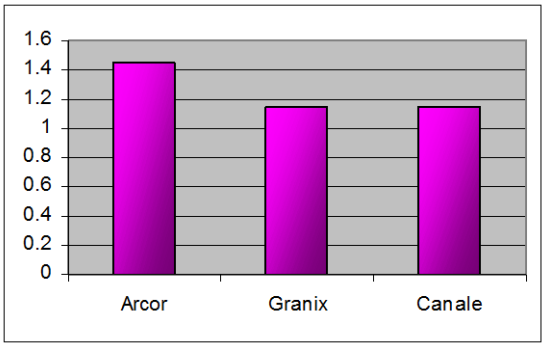
[2] Dado que la comparación se hacía imposible por la diferencia de unidades por pack se tomó un precio proporcional



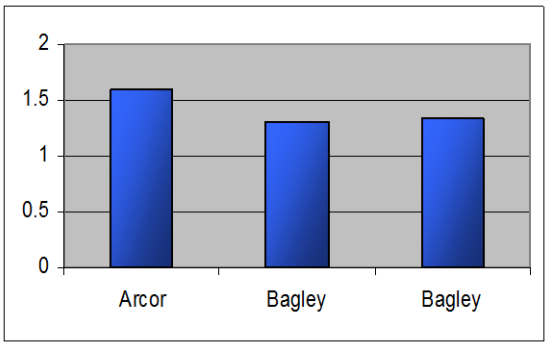
Rellenas	Maná	ARCOR	165 grs.	1.23
	Macucas	ARCOR	160 grs.	1.27
	Melba	Nabisco Terrabusi	155 grs.	1.08
	Oreo	Nabisco Terrabusi	150 grs.	0.98



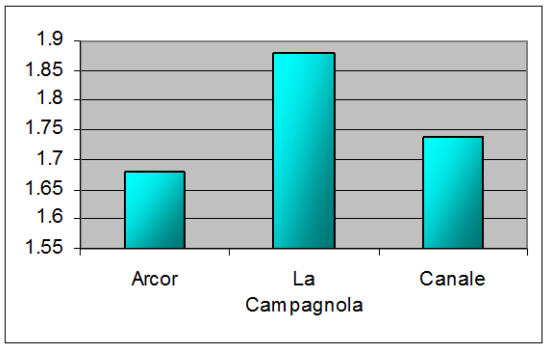
Crackers	Hogareñas Salvado	ARCOR	260 grs.	1.45
	Salvado Granix	Granix	260 grs.	1.15
	Crocanas	Canale	260 grs.	1.15



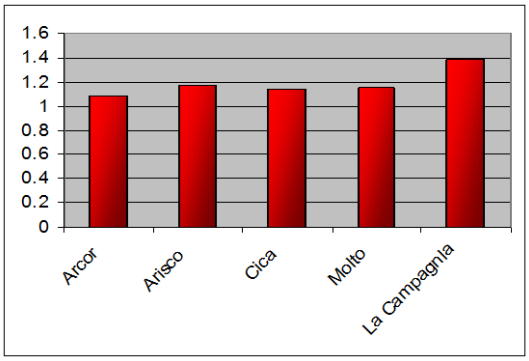
Snacks	Saladix	ARCOR	100 grs.	1.59
	Rex mini	Bagley	100 grs.	1.3
	Kesitas finitas	Bagley	90 grs.	1.34



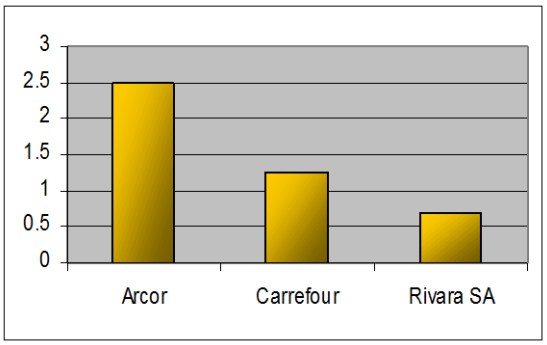
Mermelada	ARCOR naranja	ARCOR	454 grs.	1.68
	La Campagnola naranja	La Campagnola	454 grs.	1.88
	Canale naranja	Canale	454 grs.	1.74



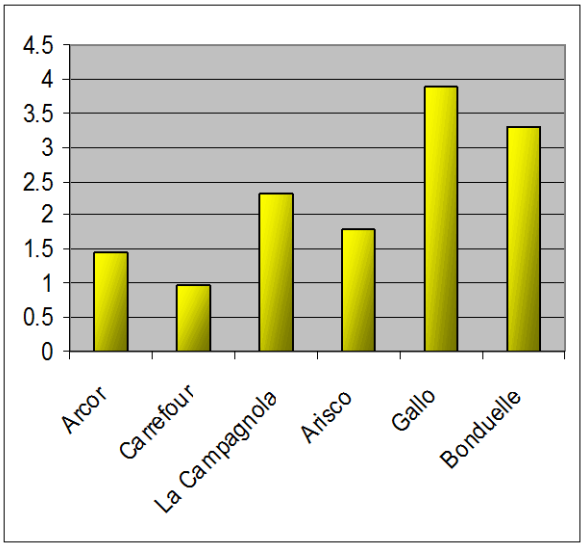
Salsa de	ARCOR	ARCOR	350 grs.	1.09
tomate	Sopuré	Arisco	530 grs.	1.18
	Purecica	Cica	520 grs.	1.14
	Molto	Molto	520 grs.	1.15
	Salsati	La Campagonla	415 grs.	1.39



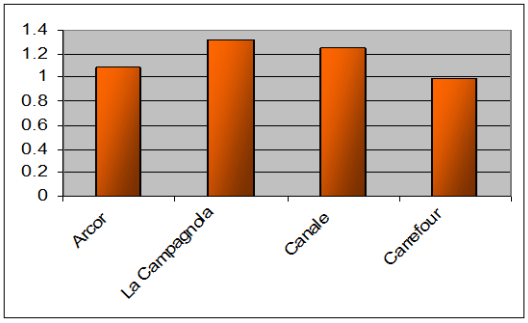
Polenta	Prestopronta	ARCOR	750 grs.	2.49
	Carrefour	Carrefour	750 grs.	1.25
	Rivara	Rivara SA	1 kg.	0.69



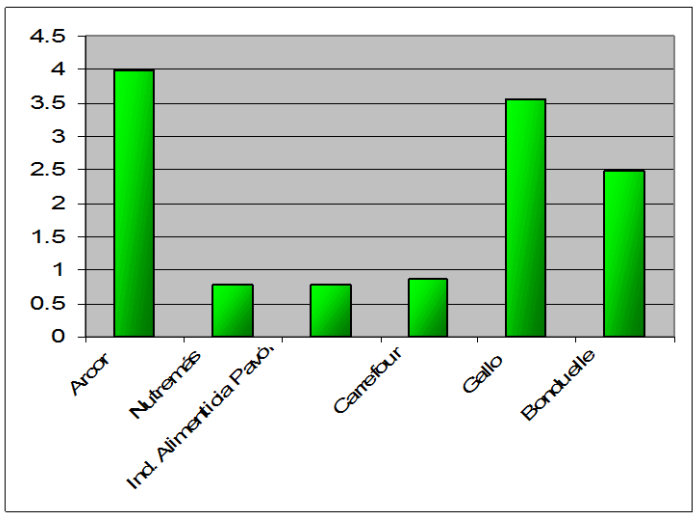
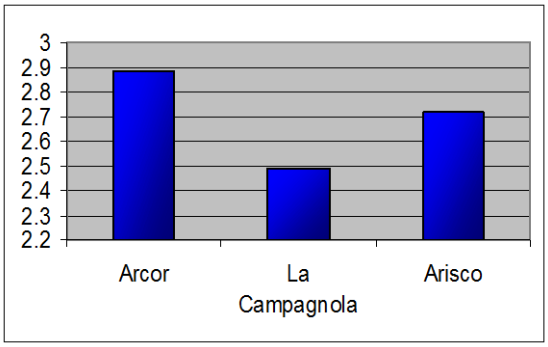
Conservas	Choclo	ARCOR	350 grs.	1.45
vegetales	Choclo	Carrefour	350 grs.	0.99
	Choclo	La Campagnola	290 grs.	2.31
	Choclo	Arisco	300 grs.	1.79
	Choclo	Gallo	300 grs.	3.89
	Choclo	Bonduelle	400 grs.	3.3



Jardinera	ARCOR	350 grs.	1.09
Jardinera	La Campagnola	350 grs.	1.32
Jardinera	Canale	380 grs.	1.25
Jardinera	Carrefour	350 grs.	0.99



	Arvejas	ARCOR	400 grs.	3.99
	Arvejas Villa Espil	Nutremás	350 grs.	0.79
	Arvejas Plegaria	Ind. Alimenticia Pavón	380 grs.	0.79
	Arvejas Green Life	Carrefour	350 grs.	0.87
	Arvejas	Gallo	400 grs.	3.55
	Arvejas	Bonduelle	400 grs.	2.49



Conservas	Duraznos ARCOR	ARCOR	500 grs.	2.88
Frutales	Duraznos Campagnola	La Campagnola	500 grs.	2.49
	Duraznos Arisco	Arisco	500 grs.	2.72