



**“DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA  
INTERNACIONAL PARA ARCOR”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Vanessa Barton Vergani**

**Verónica Sáenz Taylor**

**Asesor: José Díaz Ismodes**

**[0000-0002-9442-3324](tel:0000-0002-9442-3324)**

**Lima, Junio 2011**

Dedicatoria

Para mi familia, mis padres y hermanas, fuente permanente de mi inspiración, para Alicia, mi hija, por su apoyo, por su paciencia, por soportar mis ausencias, por ser la razón de todos mis motivos. Gracias por compartir como suyos mis logros y alegrías.

Verónica

A mi familia, en especial a Santiago y a Sandro por haberme comprendido y apoyado en esta etapa, por ser mi motivación para esforzarme y por alegrarse con mis logros.

Vanessa

Agradecimiento

A nuestro Señor por guiar nuestros pasos. A nuestro asesor principal, profesor Roberto Paiva, por su apoyo en este proyecto. Un especial agradecimiento, al profesor José Díaz, por su valioso aporte e incondicional disposición para orientarnos y absolver nuestras inquietudes, contribuyendo con el resultado final de este Trabajo de Investigación.

## Resumen Ejecutivo

En 1991 se promulgó en Argentina la Ley de Convertibilidad, que equiparaba el valor del peso argentino con el dólar estadounidense. Esta propuesta tuvo un efecto positivo durante el gobierno de Carlos Ménem pero comenzó a evidenciar problemas económicos para el país que generaba una deuda cada vez mayor con tal de mantener vigente dicha ley. En noviembre de 2001, el sistema bancario colapsó cuando los inversionistas retiraron sus depósitos y se produjo una fuga de capitales. Al mes siguiente, el Ministerio de Economía impuso restricciones al retiro de depósitos bancarios, lo cual desató la crisis social, política y económica de dicho país.

Las consecuencias económicas obligaron a las organizaciones a diseñar estrategias de contingencia que permitieran mantener los elementos de liquidez. Sin embargo, ante la incertidumbre del panorama global en relación a las inversiones y al vínculo con la banca, empresas como Arcor S.A. toman la posibilidad de expandirse a mercados afines como una oportunidad estratégica que requiere de una serie de análisis que garanticen su éxito.

La presente propuesta, representa un análisis situado históricamente en el año 2003, el escenario de mercado es Brasil e involucra a los elementos estratégicos internos, externos e industriales en una revisión y proyección detallada para el diseño de estrategias de negocio que permitan penetrar el mercado Brasileiro, aumentando la participación en el mismo y optimizando la rentabilidad.

## Índice de Materias

	Pag.
Introducción	7
<b>CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES</b>	<b>9</b>
1.1 Descripción de la Empresa.	9
1.2 Perfil Estratégico	9
1.2.1 Misión de la empresa	9
1.2.2 Visión de Arcor	12
1.2.3 Valores Corporativos de Arcor	12
1.2.4 Ciclo de Vida de la Empresa	13
1.2.5 Estructura Organizacional	14
1.3 Análisis Interno	15
1.3.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	15
1.3.2 Análisis de Recursos y Capacidades	18
1.3.3 Cadena de Valor de Arcor	22
1.3.4 Estrategia de Integración Vertical	25
1.4 Ventaja Competitiva	26
1.5 Objetivos Corporativos Propuestos	27
1.6 Objetivo del análisis del caso	28
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	<b>30</b>
2.1 Análisis del entorno	30
2.1.1 Entorno General – ARGENTINA	30
2.1.2 Entorno General – PERÚ	33
2.1.3 Entorno General – BRASIL	34
2.1.4 Entorno General – CHILE	37
2.1.5 Conclusiones del análisis del entorno	39
2.2 Matriz de Crecimiento del Boston Consulting Group (BCG)	39
2.3 Propuesta Estratégica para el desarrollo del mercado de Brasil	42
2.3.1 Análisis del entorno competitivo – Brasil (Fuerzas de Porter)	42
2.3.2 Definición de la Estrategia	44

2.3.3 Objetivos Estratégicos para Brasil	47
2.3.4 Implantación de la Estrategia	48
<b>CAPÍTULO III: PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>49</b>
3.1. Objetivos de Recursos Humanos	49
3.1.1 Actividades	49
3.1.2 Estrategias	50
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>51</b>
4.1. Objetivos del Plan de Operaciones	51
4.1.1 Actividades	51
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING</b>	<b>53</b>
5.1. Antecedentes para la elaboración del Plan de Marketing	53
5.2. Objetivos del Plan de Marketing	53
5.3. Actividades	54
<b>CAPÍTULO VI: ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>56</b>
6.1 Objetivo del Análisis Financiero	56
6.2 Premisas para el Análisis Financiero	56
<b>CAPITULO VII: PLAN DE CONTROL</b>	<b>58</b>
7.1 Objetivo del Plan de Control	58
<b>CAPITULO VIII: PLAN DE CONTINGENCIA EN LA IMPLEMENTACION DELA ESTRATEGIA</b>	<b>59</b>
8.1 Antecedentes para la elaboración del un Plan de Contingencia en la implementación de la Estrategia	59
<b>CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	64
Nota Biográfica	77

## Introducción

El grupo Arcor es una corporación Argentina fundada en el año 1951, perteneciente a la industria de alimentos, con énfasis en la fabricación y comercialización de golosinas a nivel mundial.

El desarrollo del caso nos ubica en el año 2003, en el cual Argentina se recuperaba de la crisis económica financiera que afectó al país en el año 2001, lo que implicaba además, la búsqueda de nuevas oportunidades de expansión. En ese sentido, la evaluación realizada en el presente Trabajo de Investigación, tiene como objetivo proponer el Desarrollo de una Estrategia de Expansión Internacional para Arcor.

El primer capítulo presenta una descripción de la empresa y el análisis de la consistencia entre su misión, visión, valores corporativos, objetivos y estructura organizacional. Asimismo, examinamos internamente la empresa, a través de un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA), elaboración y análisis de la Cadena de Valor y evaluación de sus recursos y capacidades a fin de determinar los factores que hacen de Arcor una organización con potencial para ingresar y penetrar a otros mercados. En este Capítulo, también se determina su ventaja competitiva, y se detallan los objetivos del análisis del caso.

En el segundo capítulo, situados siempre en el año 2003, analizamos el entorno general de Argentina, Perú, Chile y Brasil. La selección de estos países obedece a que en una coyuntura de crisis y siendo conservadores, consideramos que los esfuerzos se deben enfocar hacia esta región, priorizando los puntos geográficos en los cuales Arcor ya cuenta con plantas de producción. Asimismo, nos apoyamos en la adaptación de la Matriz del Boston Consulting Group, para definir dónde se ubica cada uno de los países evaluados en el contexto de expansión. Finalmente, luego del análisis competitivo de Brasil, concluimos que es aquí donde Arcor debe centrar sus esfuerzos de penetración a través de las estrategias y objetivos definidos en este mismo Capítulo.

Entre el tercer, cuarto y quinto capítulo, se desarrollan los planes de recursos humanos, de operaciones y de marketing, que sustentarán la implementación de las estrategias propuestas.

El sexto capítulo contiene el análisis financiero basado en las premisas descritas en ese mismo capítulo.

En el séptimo capítulo se presenta el plan de control en relación a los objetivos propuestos para cada plan funcional.

En el octavo capítulo se presenta el plan de contingencia en la implementación de la estrategia, a partir de la aplicación del Modelo de Rumelt para su evaluación.

Finalmente, el noveno capítulo, contiene las recomendaciones y conclusiones a las que hemos llegado al concluir el trabajo de investigación.



## **CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES GENERALES**

### **1.1 Descripción de la Empresa.**

Arcor es un grupo industrial dedicado a la elaboración de productos alimenticios, en especial golosinas, galletas, chocolates y helados. Fue fundado en el año 1951 en la ciudad de Arroyito en Córdoba (Argentina).

Como parte de su filosofía, Arcor tuvo clara su vocación de expandirse hacia otros mercados, desde sus inicios. Es así que pasó de ofrecer sus productos en las principales provincias de Argentina, a venderlos en el mercado Latinoamericano, así como en los Estados Unidos, Canadá, Europa y Asia.

Arcor inició su estrategia de expansión con exportaciones hacia sus mercados objetivo, básicamente concentrados en América del Sur, para luego realizar inversiones directas para la adquisición y expansión de su capacidad instalada en otros mercados. La diversificación geográfica generó la necesidad operativa de una diversificación de productos, principalmente en el mercado Argentino.

La Crisis Económica de Argentina en el año 2001, encontró a Arcor en una mejor posición financiera, debido a su menor nivel de apalancamiento, frente a otras compañías Argentinas. Sin embargo, la reducción de la demanda local obligaba a Arcor a replantear sus estrategias, en cuanto al uso de su capacidad instalada, reducción de costos, rapidez en la adaptabilidad de sus productos y énfasis en la búsqueda de nuevos mercados.

### **1.2 Perfil Estratégico**

Para identificar las características estructurales de la organización en estudio, se realiza una revisión secuencial de los diferentes componentes de la misma. Inicialmente, se desarrollan los elementos del perfil estratégico propuestos por la organización.

**1.2.1 Misión de la empresa:** “La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y

orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”<sup>1</sup>

### **Misión de Arcor:**

“Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo creando valor para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente a través de una gestión basada en procesos sostenibles”.

### **-Componentes Esenciales de la Declaración de Misión**

De manera específica, se desarrollan los elementos considerados por la empresa para la declaración de misión, considerando su importancia para los logros corporativos de la organización:

- Clientes: al ofrecer a las personas de todo el mundo productos de calidad a un precio justo.
- Productos o servicios: se menciona la importancia de brindar productos de calidad a todos los clientes.
- Mercados: no existen límites para el mercado de Arcor, al referirse a ofrecer sus productos a todo el mundo.
- Tecnología: no se menciona explícitamente en la declaración de Misión, pero se considera un medio para alcanzar estándares de calidad y como apoyo para lograr procesos sostenibles.
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: Arcor demuestra que está comprometida con el valor para el accionista y con la solidez financiera de la empresa, ya que sólo de ésta manera puede lograr productos de calidad y procesos sostenibles.

---

<sup>1</sup>FLEITMAN, Jack. (2000). *Negocios Exitosos*. México. Mc Graw Hill. El autor cita la declaración de misión de Arcor en el compendio de experiencias de éxito en el ámbito empresarial.

- Filosofía: fuerte compromiso para satisfacer de la manera más eficiente las necesidades de los clientes.
- Concepto que tiene la empresa de sí misma: la cualidad distintiva de Arcor es “productos de calidad a precio justo”, lo que se alinea con su ventaja competitiva.
- Preocupación por su imagen pública: compromiso con los colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente.
- Preocupación por los empleados: este concepto se expresa implícitamente en la declaración de la Misión.

### -Comparativos de Misión: Principales Competidores

**Nestlé – Good Food, Good Life:** “Nestlé se dedica a proveer los mejores alimentos para las personas, a lo largo sus días y a lo largo de toda su vida. Nestlé contribuye a estar mejor y mejorar tu calidad de vida”.

**Kraft Foods:** “Ayudar a la gente alrededor del mundo a comer y vivir mejor”.

En función a los elementos que componen la declaración de misión, y que fueron descritos oportunamente para el caso Arcor, se realiza una comparación considerando los componentes propuestos por los principales competidores:

**Cuadro 1:** COMPONENTES ESENCIALES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN DE ARCOR, COMPARADOS CON LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

Organización	Clientes	Producto / Servicio	Mercados	Tecnología	Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía	Concepto de sí misma	Preocupación por su imagen pública	Preocupación por los empleados
ARCOR	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI
NESTLE	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO
KRAFT	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO

Elaboración propia.

**1.2.2 Visión de la empresa:** “Una declaración de la Visión responde a la pregunta básica “qué queremos llegar a ser”. Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión”.<sup>2</sup>

### **Visión de Arcor**

“Ser la empresa N°1 de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar nuestra participación en el mercado internacional”.

#### **- Elementos de la Visión**

- Panorama de Futuro: La Visión de Arcor hace referencia a sus aspiraciones en el futuro. De la Visión se deduce que son conscientes de los retos que deben asumir para competir en los mercados internacionales.
- Marco Competitivo: Está definido por la vocación de la empresa de alcanzar el liderazgo en el mercado Latinoamericano.
- Objetivos Fundamentales: La visión expresa dos objetivos fundamentales: (i) El ser líder de la industria en América Latina; (ii) posicionarse en el mercado internacional.
- Fuentes de Ventajas Competitivas: La Visión de la empresa, no expresa de manera explícita las fuentes de ventaja competitiva y habilidades para lograr el éxito.

### **1.2.3 Valores Corporativos de Arcor:**

- **Confianza:** Construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes nos vinculamos.
- **Respeto:** Mantenemos una actitud prudente que nos orienta al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades.

---

<sup>2</sup> DAVID, Fred R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Pearson Prentice Hall. El autor establece los lineamientos para la determinación de visión corporativa.

- **Compromiso:** Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda nuestra gente al logro de los resultados.
- **Integridad:** Asumimos una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.
- **Liderazgo:** Sostenemos una visión de largo plazo que nos impulsa a buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio, los recursos que disponemos.

**Gráfico 1. VALORES CORPORATIVOS DE ARCOR**



Elaboración propia. Fuente: Página web Arcor

#### 1.2.4. Ciclo de Vida de la Empresa

De acuerdo con la evaluación realizada, consideramos que la empresa se encuentra en una Fase de Madurez, pues ha alcanzado una posición relevante en el mercado tanto a nivel de calidad de productos como en términos de eficiencia en producción.

Ante la crisis financiera que afectó a la Argentina en el 2003, reafirmaron su visión de negocio a largo plazo.

A continuación se presenta el gráfico del ciclo de vida de Arcor.

**Gráfico 2. CICLO DE VIDA DE ARCOR**

Elaboración Propia. Fuente: Theodore Levitt

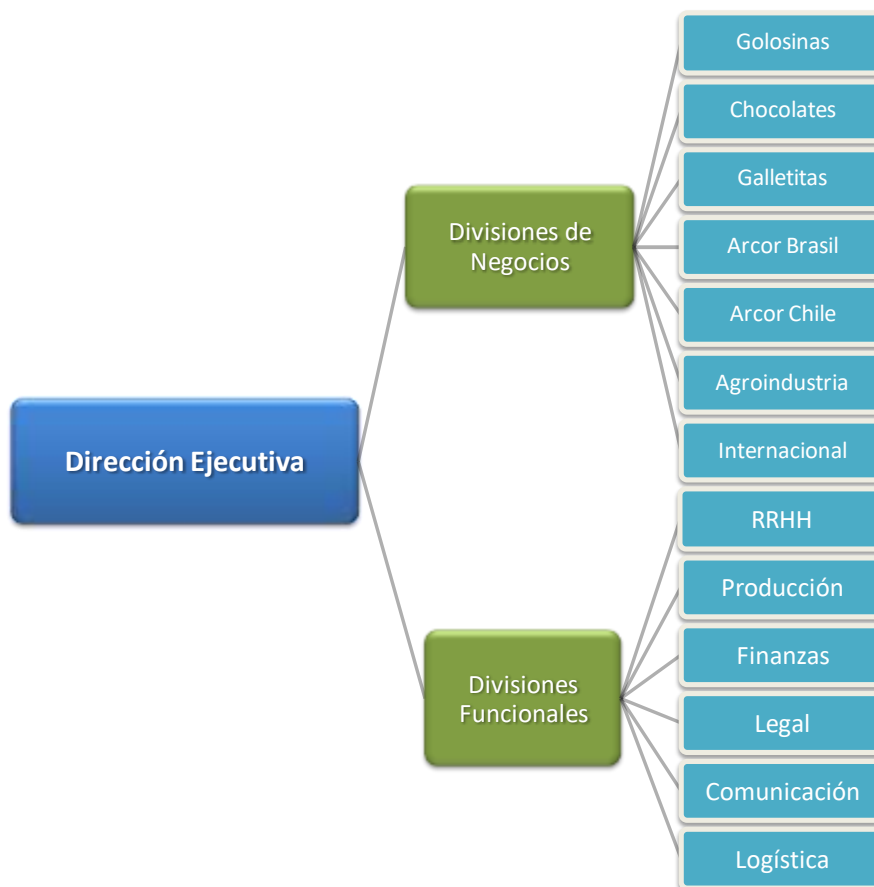
### 1.2.5. Estructura Organizacional:

En el año 2003 la estructura de Arcor estaba dividida en dos grandes grupos: divisiones generadoras de negocios y divisiones funcionales o de soporte a las unidades de negocio. Ambas reportaban a una sola Dirección Ejecutiva, pero mantenían una suficiente independencia para tomar decisiones autónomas.

Históricamente, Arcor ha adecuado sistemáticamente su estructura a los requerimientos del mercado, es decir, se ha adaptado en un ambiente cambiante. En el año 2003 la organización presentó una estructura descentralizada, flexible y dinámica, donde la información fluye de manera eficiente, lo que facilitó la toma de decisiones en el ámbito local e internacional.

A partir estos criterios, se infiere que Arcor presenta una estructura plana y compuesta por divisiones de negocio multifuncionales. En cuanto a la división internacional, basada en España, la estructura organizacional, en Mayo del 2003, estaba compuesta por divisiones estratégicas de negocio, segmentadas geográficamente, con la finalidad de conocer más de cerca las necesidades y tendencias de los mercados. En ese contexto, la división internacional tenía un área de planificación y administración que soportaba a todos los mercados.

**Gráfico 3. ORGANIZACIÓN DE ARCOR EN EL 2003**



Elaboración propia.<sup>3</sup>

### 1.3 Análisis Interno

#### 1.3.1 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (ver Anexo 1)

Previo a la propuesta estratégica, se ha realizado un análisis FODA de Arcor, ubicado temporalmente en el año 2003. El análisis permite identificar específicamente los elementos de análisis interno (fortalezas y debilidades) y

<sup>3</sup> DE LA COLINA, Juan Manuel (2003). *Estrategias empleadas por una empresa latinoamericana de éxito mundial*. En función a las directivas propuestas para el establecimiento de organización ejecutiva de Arcor.

de relevancia externa (amenazas y oportunidades) para poder situarnos en el contexto específico del mercado de Brasil, considerando que originalmente, todo el perfil estratégico está diseñado para las actividades en Argentina.

### **Fortalezas**

- Inversión en desarrollo tecnológico constante y en innovación de productos.
- La solidez patrimonial de la empresa, le permite acceder fácilmente a fuentes de financiamiento.
- Presencia de marca a nivel mundial.
- Arcor ha demostrado que tiene una amplia capacidad para generar nuevos negocios.
- Capacidad para generar relaciones verticales, lo que le permite reducir sus costos de producción.
- La internacionalización como parte de sus objetivos estratégicos, ha permitido reducir la dependencia en la demanda de un solo mercado y diversificar sus riesgos.
- El uso de tecnología de vanguardia, le ha permitido generar economías de escala para poder ofrecer precios competitivos.
- Eficiencia en la gestión, en la cual se ha priorizado la adquisición o construcción de nuevas plantas de producción en puntos geográficos estratégicos, enmarcados dentro de sus objetivos corporativos de internacionalización.
- Distribución a través de alianzas con pequeños comercializadores, modelo que se puede replica en países emergentes.
- Contar con personal idóneo y altamente calificado.
- Productos estandarizados que pueden penetrar fácilmente en diversos mercados.



**Debilidades**

- Bajos márgenes de ingresos operativos sobre ventas, en comparación con el estándar de la industria.
- Altos costos de ventas.

**Amenazas**

- Ingreso de nuevos competidores que producen a escala y con marcas históricamente posicionadas a nivel mundial.
- Precio del cacao y del azúcar puede ser susceptible de volatilidad en los mercados internacionales (commodity).
- Altos aranceles para el ingreso a otros mercados, especialmente los extrabloque (MERCOSUR).
- Costos elevados de flete para exportación.
- Nueva crisis financiera mundial.
- Reducción del consumo interno.
- Expansión de las grandes empresas del rubro hacia mercados internacionales.
- Cambio de hábitos del consumo. Tendencia a consumir productos bajos en grasas y azúcares, lo que podría reducir la demanda potencial de golosinas.
- Alta sensibilidad del consumo del producto con relación al poder adquisitivo de la población.
- El consumo del producto es altamente sensible al precio.
- Producto de impulso.

**Oportunidades**

- Barrera para el ingreso al MERCOSUR de productos fuera de la zona.
- Recuperación de la economía Argentina (Casa Matriz).
- Crecimiento de la industria y mercado de golosinas.

- Cambio de hábitos del consumo. La misma tendencia, nos genera una oportunidad de ingresar al mercado de golosinas saludables.
- Bajo consumo de golosinas per cápita a nivel mundial.
- Ingreso al mercado brasilero.

### **1.3.2 Análisis de Recursos y Capacidades**

De acuerdo con lo mencionado por Robert M. Grant en su libro “Dirección Estratégica – Conceptos, técnicas y aplicaciones”, la definición de la estrategia se encuentra estrechamente relacionada con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa y las oportunidades que surgen en el entorno. Es decir, el objetivo principal de la estrategia es definir su ventaja competitiva, a través del análisis de los recursos y capacidades. En este ítem detallamos los recursos y capacidades de Arcor.

**Recursos.-** Activos productivos de la empresa

#### **Recursos Tangibles**

- Recursos financieros: La capacidad de endeudamiento de Arcor le ha permitido realizar inversiones en diversos mercados, a fin de expandir su capacidad y lograr eficiencia en sus procesos. (ver Anexo 2).
- Recursos físicos: En el 2003, Arcor cuenta con 31 plantas de producción instaladas en Argentina, Chile, Brasil y Perú, en el caso argentino operando al 100% de su capacidad instalada. Desde estas plantas, abastece de sus productos tanto a los mercados locales como a los internacionales, entre los que se encuentran los Estados Unidos, Canadá, España y China. Asimismo, Arcor ha desarrollado una amplia red de distribuidores que le permiten llegar a los consumidores finales de sus productos. En el caso de Argentina, se aplica una estrategia de integración vertical, incursionando en el negocio agroindustrial a fin de proveerse del azúcar, insumo principal

para la fabricación de golosinas. Esta estrategia, podría ser replicada en Brasil, generando relaciones verticales a través de alianzas con los principales productores de azúcar y cacao.

### **Recursos Intangibles**

- Recursos humanos: Gran parte del éxito que ha tenido Arcor, es atribuido a la gestión de su personal. Arcor cuenta con personal directivo calificado que está en constante entrenamiento y capacitación. El *management* se constituye en una ventaja competitiva por su nivel de creatividad, visión estratégica, manejo de empresas en un contexto de crisis y poder de decisión. Asimismo, si bien no se requiere mayores calificaciones para operar la maquinaria para la fabricación de chocolates y caramelos, el personal operativo es capacitado periódicamente en el uso de nuevas tecnologías. Esto se traduce en que Arcor cuenta con personal que está en constante búsqueda de innovación de sus productos, comprometido y leal con la empresa, y alineado con sus objetivos estratégicos. Por otro lado, tiene una estructura organizacional descentralizada que le permite estar más cerca de las necesidades de los consumidores y facilita la toma de decisiones.
- Recursos tecnológicos: Arcor posee un amplio conocimiento de la industria de confitería, experiencia que ha ganado a lo largo de su trayectoria (tecnología blanda). Asimismo, la empresa reinvierte permanentemente sus utilidades en tecnología que le permite optimizar sus procesos. Si bien encontramos que la inversión en Investigación y Desarrollo, es del 1% con respecto de sus ventas, Arcor ha destinado estos recursos a innovar en sus productos a fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores. Sus operaciones se realizan bajo un Sistema de Gestión Integral, el cual ha implementado en sus plantas de producción. Es bajo este sistema que ha

certificado con estándares de calidad y seguridad, a sus principales unidades de producción.

- **Reputación:** La reputación de Arcor, es de nivel internacional ya que abastece a 120 países con sus productos. Es líder mundial en la fabricación de caramelos, liderazgo cimentado en una fuerte cultura organizacional y en los valores de la empresa. En cuanto a su aporte a la comunidad, Arcor cuenta con dos fundaciones que tienen por objeto cooperar y poner en marcha iniciativas en beneficio de las comunidades, en los campos de educación y vivienda (Fundación Arcor en Argentina y el Instituto Arcor Brasil). Finalmente, la empresa ha llevado a cabo una gestión socialmente responsable que genera valor social, económico y ambiental.

**Capacidades.-** La facultad que tiene una empresa para emprender una actividad productiva concreta.<sup>4</sup>

- **Funciones Directivas:** Arcor se ha caracterizado por estar en continuo perfeccionamiento de sus capacidades de gestión. En cuanto a finanzas se refiere, se ha diferenciado por un manejo prudente del uso de sus recursos financieros; esto se ha evidenciado en la crisis económica que afrontó Argentina, la cual, si bien afectó los ingresos de Arcor, le permitió reducir su exposición a los riesgos derivados de ésta. Su estructura organizacional dividida por áreas geográficas, le ha permitido optimizar la toma de decisiones.
- **Información para la dirección:** Arcor incorpora a su estructura operativa un sistema de información gerencial digital optimizado de acuerdo a sus

---

<sup>4</sup> GRANT, Robert M. (2006). *Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. España. Thompson Civitas. La revisión de funciones directivas establecidas como capacidades están basadas en las facultades atribuibles para el buen desempeño de gestión citadas por el autor.

objetivos y estructurado de manera jerárquica considerando políticas de seguridad que representaron una solución organizacional y administrativa, basada en tecnología de información.

- **Investigación y Desarrollo:** Una práctica de Arcor es la reinversión de utilidades en modernización tecnológica, esto le permite mantenerse a la vanguardia mundial de la industria y ofrecer productos innovadores, ajustándolos a las necesidades y coyunturas de los mercados.
- **Fabricación:** En el 2003 el volumen de fabricación que alcanzó Arcor en sus diversos productos fue de alrededor de 1.5 millones de kilogramos por día, distribuidos en sus 31 plantas de producción, las cuales operan al 100% de su capacidad instalada. En cuanto a las mejoras continuas de los procesos de producción, Arcor se ha preocupado por el manejo eficiente de inventarios, la reducción de capacidad instalada ociosa y la reducción también de los excedentes de producción.
- **Diseño de productos:** Arcor ha adaptado sus productos, de acuerdo con las exigencias coyunturales de cada mercado y del consumidor.
- **Marketing:** Arcor es reconocido por tener productos de calidad con relación a su precio. Cuenta con diversidad de productos y marcas de buena aceptación en los mercados en los cuales ha incursionado.
- **Ventas y distribución:** El diseño del modelo de distribución de Arcor, permite un eficiente abastecimiento de sus mercados y tener una alta capacidad de respuesta a la distribución física de productos, reduciendo el riesgo de disponibilidad de stock.

**Cuadro 2.** VARIACIONES DE GASTOS E INGRESOS RESPECTO A VENTAS de 2003

<b>Ganancia Bruta</b>	<b>28.78%</b>
Gastos de Comercialización	20.82%
<b>Gastos de Administración</b>	<b>5.10%</b>
Otros Ingresos Operativos	1.71%
<b>Resultados de Inversiones Permanentes</b>	<b>6.08%</b>
Otros Ingresos y Egresos No Operativos	0.10%
<b>Resultado Financiero y por tendencia</b>	<b>1.19%</b>
Impuesto a las Ganancias	1.94%
<b>Ganancia Neta de Ejercicio</b>	<b>7.43%</b>

Elaboración propia. Fuente Arcor 2003

Analíticamente, desde la óptica financiera, existen elementos suficientes para garantizar un periodo rentable. Arcor cuenta con los recursos y capacidades suficientes para satisfacer las necesidades del mercado y toda incursión productiva y reinversión tecnológica permitirá un retorno calculable en el tiempo.

### 1.3.3 Cadena de Valor de Arcor (ver Anexo 3)

#### Actividades Primarias

- **Logística de entrada:** La provisión de insumos para la fabricación de chocolates y caramelos proviene de dos fuentes:
  - a) Propia: Arcor ha creado diversas divisiones para autoabastecerse de azúcar, leche, energía, fructosa, glucosa, sémola y alcohol etílico de cereales.
  - b) Terceros: Arcor tiene convenios con más de 11,000 PYMES para el abastecimiento de insumos menores o accesorios, relacionados con la producción (PE: guantes, uniformes, pesticidas). Por otro lado, para el abastecimiento del cacao, Arcor recurre a los principales países productores de este insumo, los cuales se encuentran en su mayoría en África y en menor cantidad en América del Sur (Brasil y Ecuador).

- **Operaciones:** Arcor ha ubicado plantas industriales en países estratégicos, a fin de llegar con mayor facilidad a su público objetivo. Cuenta con mano de obra calificada para operar la maquinaria. Por otro lado, realiza inversiones en Investigación y Desarrollo para poder identificar las necesidades de los clientes finales. Las operaciones industriales se realizan en el marco del Sistema de Gestión Integral (SGI), diseñada especialmente para ARCOR. Es así que las principales unidades productivas de Arcor, han obtenido certificaciones en gestión de calidad, gestión ambiental, seguridad alimentaria y de salud y seguridad ocupacional.

El SGI de Arcor se sustenta en los siguientes componentes: (i) compromiso y liderazgo de la dirección, (ii) orientación a los clientes, la comunidad y su gente, (iii) gerenciamiento de los procesos, (iv) Recursos humanos comprometidos, (v) proveedores confiables y (vi) mejora continua.

- **Logística de salida:** como parte de la integración vertical, Arcor adapta su modelo de distribución y marcas, al país de destino de los productos (países desarrollados o emergentes). El empaque de los productos está a cargo de una división de la empresa, creada para ese fin.
- **Marketing:** en el 2003, Arcor tiene una limitada inversión en publicidad y destina el uso de los recursos a la generación de valor para el consumidor. Capacitación intensiva acerca de los productos, a los distribuidores. Fuerza de ventas especializada, dependiendo del tipo de producto que se comercializa. En el 2003, el posicionamiento que ha conseguido Arcor es de “buena calidad a bajos precios”. El mensaje que transmite es consistente, siendo siempre un sinónimo de sabor. A finales de los años 90, consolida su marca y presencia en el mercado regional (MERCOSUR).

### **Actividades secundarias**

- **Abastecimiento:** en la planificación de la producción de Arcor, participan las áreas de marketing, planeamiento de la demanda y las ventas. Esta planificación se encuentra en función de los pronósticos de ventas tanto del mercado local como del mercado exterior. La planificación se hace por tipo de producto (chocolates y caramelos).
- **Desarrollo tecnológico:** Arcor invierte continuamente en Investigación y Desarrollo de nuevos productos. Asimismo, reinvierte constantemente en nueva tecnología de fabricación, lo que le permite concentrarse en innovar en nuevos productos. Por otro lado, invierte en tecnología para integrar su red de información a nivel mundial. El manejo de información le permite armar estrategias para enfrentar a sus competidores.
- **Recursos Humanos:** la política de Arcor a lo largo de su trayectoria, ha sido la de detección y atracción de nuevos talentos a través de una gestión integrada de Recursos Humanos, que tiene como premisas la capacitación, evaluación y el otorgamiento de incentivos por resultados. Cuentan además con un sistema de indicadores de gestión y de evaluación del desempeño, basado en un *benchmark* internacional. Por otro lado, su estructura organizativa se ha ido adaptando al crecimiento del negocio.
- **Infraestructura:** Arcor ha invertido constantemente en infraestructura, adquiriendo maquinaria que le ha permitido incrementar la productividad del trabajo, así como reducir sus costos de producción para poder mantenerse compitiendo en el mercado. Asimismo, como parte de su estrategia de expansión, Arcor, ha adaptado su infraestructura para la penetración en nuevos mercados.



### 1.3.4 Estrategia de Integración Vertical

Hacemos referencia a esta estrategia corporativa para conceptualizar las decisiones que toma una organización en su campo de acción y que favorecen el crecimiento, desarrollo o expansión de la misma.

La integración vertical corporativa supone la propiedad de la organización de uno o más elementos fundamentales de su cadena de valor.

Arcor Argentina se encuentra integrada verticalmente en el autoabastecimiento de sus principales insumos agroindustriales y en la elaboración del *packaging* de sus productos. Esta estrategia es clave para la competitividad de la empresa y asegura su liderazgo en costos.

El Grupo Arcor produce fructosa, glucosa, azúcar, leche, sémola y alcohol etílico de cereales en tres unidades industriales ubicadas en la Argentina. Los puntos más resaltantes refieren:

- El autoabastecimiento de las principales materias primas que le permite mantener un compromiso de calidad con el consumidor.
- Líder argentino en la producción de alcohol etílico de cereales.
- Uno de los principales productores argentinos de leche: 7 tambos industriales y 2.900 vacas de ordeño que producen 90 mil litros diarios.
- Produce más de 135 mil toneladas de azúcar al año en su ingenio La Providencia (Tucumán, Argentina).<sup>5</sup>

Asimismo, el grupo Arcor estableció dos empresas cuya funcionalidad representa una estrategia de integración. Cartocor S.A., empresa que desarrolla un *packaging* que en términos de calidad, costos, desarrollo tecnológico, agilidad en la entrega y diseño, agrega valor a su oferta. Cartocor S.A. cuenta con cuatro unidades productivas en Argentina y una en Chile, y su

---

<sup>5</sup> <http://www.arcor.com.ar/> Los datos de abastecimiento y producción han sido tomados de manera exacta de la información disponible de Arcor en su sitio web y en la Comisión Nacional de Valores.

producción supera 250 mil toneladas de papel y 300 mil toneladas de cartón corrugado al año. Su competitivo desempeño en el mercado de terceros, la consolida como la principal empresa del sector en Argentina.

El grupo también posee la empresa Converflex S.A. dedicada al *packaging*, pero que, además de contener, conservar y proteger la calidad del producto, es una herramienta fundamental de comunicación (empaque). Converflex S.A. es la empresa dedicada a generar soluciones innovadoras con una activa participación en el mercado de terceros. La empresa posee cinco plantas en el país y una capacidad instalada de 12 mil toneladas al año.

#### **1.4 Ventaja Competitiva**

Realizada la evaluación de la cadena de valor, identificamos que la ventaja competitiva de Arcor es una ventaja en costos, ya que sus estrategias están orientadas a la eficiencia de sus procesos. Asimismo, las relaciones verticales para la adquisición de insumos y la distribución de sus productos, se constituyen también como fuentes de ventaja en costos.

Para la sostenibilidad en su crecimiento Arcor ha desarrollado además las siguientes fuentes de ventaja competitiva que son punto de partida para el diseño de planeamiento operativo, descrito más adelante:

- Productos de calidad al mejor precio del mercado.- la empresa cuenta con certificación ISO 9000, lo cual representa un amplio compromiso operativo, en todos los pasos del proceso, con la calidad. Asimismo, esta certificación también representa la apertura a ofrecer productos en mercados de todo el mundo.
- Modernización tecnológica.- un principio básico en la gestión administrativa consiste en priorizar la reinversión en implementación tecnológica para optimizar recursos y productividad.
- Equipo de gestión administrativa.- Arcor cuenta con un *management* con alto nivel de creatividad, visión estratégica para los negocios, óptima

capacidad de decisión y una capacidad comprobada en la conformación de sólidos equipos de trabajo.

- Identidad institucional del equipo de colaboradores.- una sólida gestión de recursos humanos facilita estrategias de entrenamiento y programas de capacitación constante que garantizan su desarrollo profesional y crecimiento personal. Estas estrategias constituyen una serie de beneficios no remunerativos que promueven el compromiso institucional.
- Adecuación a los requerimientos del mercado.- Arcor ha desarrollado una óptima capacidad de respuesta. Operativamente se realizan constantes evaluaciones a mercados internacionales con el fin de detectar nuevas oportunidades de negocio y diseñar productos que se adecuen a la necesidad y hábitos de consumo del público objetivo.
- Responsabilidad Social Empresarial y Cuidado del Medio Ambiente.- Arcor desarrolla una sólida acción social y ambiental a través de diferentes programas institucionalizados a través de la Fundación Arcor y el Instituto Arcor Brasil, así también, durante el proceso productivo se busca disminuir el riesgo de daño ambiental mediante uso de tecnología adecuada y renovada constantemente en función al desarrollo de sistemas de calidad ecológica.

### **1.5 Objetivos Corporativos Propuestos:**

- Consolidación de imagen como empresa que fabrica y distribuye productos de alta calidad y al mejor precio.
- Mantener un crecimiento sostenible que genere rentabilidad y estabilidad económica.
- Mantener el liderazgo en la industria de confitería en América Latina.
- Constituirse como una empresa Global.

### **1.6 Objetivo del análisis del caso**

La crisis económica en Argentina condiciona la coyuntura empresarial en que se analiza el caso. Se considera a dicha crisis como una necesidad / oportunidad de expansión a mercados potencialmente atractivos.

El objetivo fundamental del análisis de este caso es definir y evaluar la estrategia de expansión de Arcor en el ámbito internacional. Este análisis se llevará a cabo a partir de la evaluación del análisis interno, externo e industrial de Arcor y de los mercados potenciales y sus características a fin de diseñar las estrategias idóneas para asegurar:

- La consolidación de la organización como empresa globalizada en una estrategia de mercados afines o diversos.
- Optimizar las ventajas competitivas para un posicionamiento progresivo en el mercado objetivo.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1 Análisis del entorno**

Identificamos que en el año 2003, Arcor contaba con dos ramas de negocio: (i) la producción a través de inversiones directas para la implementación de plantas propias de producción, o adquisición de plantas ya existentes en mercados estratégicos y (ii) la comercialización de sus productos en diversos continentes. En este contexto, la gestión de Arcor priorizó la instalación de centros de producción en Latinoamérica, y al 2003 ya contaba con 8 plantas operando en esta región, además de sus plantas propias en Argentina.

Dado que la concentración de sus plantas de producción, se encontraba en Latinoamérica y en un contexto de crisis, consideramos pertinente circunscribir el análisis de expansión internacional hacia este mercado. Nos centraremos en el análisis del macroentorno de Argentina, Perú, Brasil y Chile, por considerarlos países con mayor potencial de crecimiento y por su capacidad para soportar en un futuro las exportaciones hacia las demás regiones.

Para conocer la estructura del entorno situacional en que se analiza el caso, considerando la coyuntura económica específica de cada escenario, se propone un análisis de macroentorno detallado en cada mercado de la región y de interés para el estudio.

#### **2.1.1. Entorno General - ARGENTINA**

##### **Factores Políticos – Legales**

- En el año 2003 se realizaron elecciones presidenciales en Argentina, siendo electo Néstor Kirchner. Previo a la elección de Kirchner como presidente, Argentina atravesaba una fuerte crisis política por la renuncia de De la Rúa como presidente y la sucesión de Ramón Puerta, Adolfo Rodríguez, Eduardo Camaño y Eduardo Duhalde en sólo 10 días.

- A esta crisis política, se sumó el arresto domiciliario del ex presidente Menem acusado de asociación ilícita en la venta de armas a Ecuador.
- La industria de alimentos en Argentina se encontraba regulada por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca a través del Código Alimentario Argentino (CAA).
- EL CAA establecía las estipulaciones de calidad que deben tener entre otros, los productos de confitería.
- Por otro lado, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica de la República de Argentina, realizaba el control y fiscalización de la sanidad y calidad de los productos alimentarios y de los procesos para la fabricación de éstos.

### **Factores Económicos**

- En diciembre de 2001 estalló la crisis financiera en Argentina, ocasionada por diversos factores.
  - Contexto internacional: caída de los precios internacionales de las materia prima, efectos de las crisis mexicana y asiática, devaluación del peso, poca disposición de capitales extranjeros para inversiones en mercados emergentes.
  - Financiamiento de alto gasto público con emisión de deuda.
  - “Mega canje” o canje del pago de la deuda pública por emisión de instrumentos de menor plazo y con una mayor tasa de rentabilidad. Finalmente, este refinanciamiento incrementó la deuda pública en 30%.
- Devaluación de la moneda - Efecto Corralito (restricción de salida de capitales en los bancos). La devolución de capitales retenidos se realizó en pesos, lo que generó la protesta de la población. Esto ocasionó que el gobierno adoptara como medida la fluctuación del precio del peso,

provocando su devaluación, alcanzando la cotización del dólar los 3 pesos argentinos.

- Argentina declara la suspensión del pago de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI).
- La crisis financiera se tradujo en altas tasas de desempleo y en una gran crisis social en Argentina. Durante el gobierno de Néstor Kirchner, disminuyó la tasa de desempleo y se mantuvo la intervención del Banco Central en el control de la devaluación de la divisa.

**Cuadro 3. INDICADORES ECONOMICOS ARGENTINA**

Indicador	2001	2002	2003
Variación PBI	-4.40%	-10.90%	8.40%
PBI per cápita US\$	7,245	2,446	3,499
Tasa de desempleo	18.30%	20.40%	16.90%
Tasa de inflación	-1.50%	41%	3.70%
Tasa de interés	7.40%	20.70%	3.70%
Variación exportaciones	0.70%	-4.70%	15.90%
Variación importaciones	-19.50%	-55.80%	53.70%
Deuda externa / PBI	52.20%	146.10%	108.40%
Tipo de cambio	1.00	3.36	2.93

Elaboración propia. <sup>6</sup>

### **Factores Sociales – Culturales**

- Durante la crisis financiera que afectó Argentina, también hubo una fuerte crisis social originada por el malestar de la población con respecto a las medidas tomadas por los Gobiernos de turno. Estas crisis se tradujeron en diversas manifestaciones que incluso ocasionaron la muerte de varias personas.
- Durante esta etapa, la clase media Argentina descendió drásticamente. La migración de jóvenes hacia otros países aumentó también significativamente.

<sup>6</sup> Fuente: (2004) *LatinFocus Consensus Forecast*. Los valores considerados fueron reportados por el Banco Central de la Nación en extensos reportes ante la crisis financiera.

- La crisis originó la reducción (en alrededor del 8%) del uso de agua, gas, electricidad y, telecomunicaciones.
- Esta crisis se tradujo también en un alto crecimiento de los índices de pobreza (alrededor de 55%).
- En el 2003 aún persistían las altas tasas de desempleo (20%) y se evidenciaban deficiencias en los servicios educativos y servicios de salud.
- En el 2003, a partir de la crisis se generó una tendencia cultural más nacionalista (movimientos culturales, cine, música, etc).
- La población de entre 0 y 14 años representaba aproximadamente el 25% del total de la población en Argentina.
- Con relación al perfil del consumidor Argentino, luego la crisis éste se volvió más cauto y bastante racional en sus compras.

### **Factores Tecnológicos**

- El procesamiento de chocolate y caramelos se encontraba altamente automatizado.
- No se requería de mano de obra ni personal calificado para la fabricación de los productos.
- Las actividades de Investigación y Desarrollo de Arcor tendieron a descentralizarse a fin de poder conocer mejor las necesidades y oportunidades de negocio en otros mercados.
- La tendencia a partir del año 2000 fue complementar el uso de la tecnología informática y de procesos, con tecnología blanda, prevaleciendo el conocimiento, las habilidades y las técnicas. Un indicador del uso de estas tecnologías, fue la implementación de las normas ISO 9000 (International Organization for Standardization).
- En el caso específico de Arcor Argentina, se implementó el Taller Industrial, a fin de difundir y proveer conocimiento a los operarios de las fábricas de Arcor. Este emprendimiento podría replicarse con éxito en otros países.



## 2.1.2. Entorno General - PERÚ

### Factores Políticos – Legales

- En el año 2003, el presidente peruano Alejandro Toledo continuó con el despunte macroeconómico del país, iniciado por Alberto Fujimori.
- La industria de golosinas en Perú, está regulada por el Ministerio de Salud, a través de la Dirección General de Salud (DIGESA).
- El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI) se encarga del registro de marcas y patentes.

### Factores Económicos

- Alejandro Toledo fomentó la inversión extranjera y la firma de Tratados de Libre Comercio, así como proyectos de inversión en infraestructura y desarrollo humano.

**Cuadro 4. INDICADORES ECONÓMICOS PERÚ**

Indicador	2001	2002	2003
Variación PBI	-0.10%	4.90%	4.00%
PBI per cápita US\$	2,036	2,109	2,218
Tasa de desempleo	8.90%	8.90%	9.70%
Tasa de inflación	-0.10%	2%	2.50%
Tasa de interés	7.50%	4.70%	2.50%
Variación exportaciones	1.10%	8.30%	14.50%
Variación importaciones	-2.00%	3.10%	10.40%
Deuda externa / PBI	50.70%	49.30%	47.70%
Tipo de cambio	3.40	3.50	3.50

Elaboración propia.<sup>7</sup>

### Factores Sociales – Culturales

- En el año 2003 la población del Perú ascendía aproximadamente a 26 millones de habitantes, concentrados en 5 millones de hogares.
- El 1.5% de la población pertenece al Nivel Socioeconómico Económico (NSE) A, 9% al NSE B, 26% al C, 35% al NSE D y 28.5% al NSE E.

<sup>7</sup> Fuente: (2004) *LatinFocus Consensus Forecast*. Op.cit.

- En 2003, el ingreso promedio mensual por familia del NSE A es de US\$2.956, NSE B US\$680, NSE C US\$280, NSE D US\$199 y NSE E \$126.<sup>8</sup>
- La mayor parte de la población del Perú, está concentrada en Lima Metropolitana y la costa.
- Alrededor del 33% de la población tiene entre 0 y 14 años: principales consumidores de golosinas, más no necesariamente los decisores de compra.

### **Factores Tecnológicos**

- En general el nivel tecnológico de la industria de golosinas en los países de América Latina, ha sido el adecuado para liderar procesos de expansión hacia otros mercados. Sin embargo, en 2003 en el Perú la inversión en desarrollo tecnológico es reducida lo que limita el desarrollo de nuevos productos y procesos.

### **2.1.3. Entorno General – BRASIL**

#### **Factores Políticos – Legales**

- En 2003 asumió la presidencia Luiz Ignacio Lula da Silva, siendo su predecesor Fernando Henrique Cardoso, perteneciente al centro – izquierda.
- El gobierno de Lula da Silva fue reconocido como de la “nueva izquierda”.
- Durante el gobierno de Lula, disminuyó el riesgo país de Brasil, teniendo en el 2003 una calificación de 500 puntos, promoviendo la inversión de capitales extranjeros en el país.

---

<sup>8</sup> Estudio de Mercado Perú - Sector de Golosinas (2003). Proexporta Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN). Los valores permitieron establecer el criterio de análisis para el mercado peruano a partir de los indicadores específicos del sector.

- En el primer periodo de Lula, se priorizó el pago de la deuda a organismos internacionales.
- En el 2003 se proyectaba la continuidad de la estabilidad política y una sólida democracia en Brasil.
- En el gobierno de Lula, se privilegió la búsqueda de acuerdos comerciales (PE: Perú, India, México, Surinam).
- En cuanto a normas alimentarias, Brasil aplica los estándares y prácticas establecidas en el CODEX Alimentarius de la FAO.

### Factores Económicos

- Política agresiva de promoción de exportaciones.
- Reducción de tasas de interés que fueron históricamente altas.
- Aumento de reservas internacionales netas en dólares.
- Brasil es, en el 2003, el principal productor de azúcar a nivel mundial y el sexto productor de cacao.
- Brasil es miembro pleno del Mercosur.
- Indicadores económicos:

**Cuadro 5. INDICADORES ECONÓMICOS BRASIL**

Indicador	2001	2002	2003
Variación del PBI	1.30%	1.90%	-0.20%
PBI per cápita US\$	2,764	2,138	2,798
Tasa de desempleo	10.60%	10.50%	12.30%
Tasa de inflación (variación %)	7.70%	13%	9.30%
Tasa de interés	18.10%	25.00%	16.50%
Variación exportaciones	5.70%	3.70%	19.90%
Variación importaciones	-0.50%	-15.00%	1.30%
Deuda externa / PBI	40.30%	49.50%	44.80%
Tipo de cambio	2.32	3.53	2.89

Elaboración propia. <sup>9</sup>

<sup>9</sup> Fuente: (2004) *LatinFocus Concensus Forecast*. Op. cit.

### **Factores Sociales – Culturales**

- La población de Brasil en el 2003 se estimaba en 177 millones de personas.
- A partir del 2003, se dio un crecimiento y consolidación social de una nueva clase media en Brasil.
- Aproximadamente 24% de la población brasilera tiene entre 0 y 14 años.
- Entre 1971 y 1983 hubo un fuerte impulso a la industria del chocolate mediante una campaña institucional basada en potenciar las características como regenerador de energía. Por esto, en 2003, el consumidor brasilero del chocolate, era considerado como consumidor moderno de alimentos.
- Brasil se caracteriza por tener una amplia diversidad de contrastes: “un continente con varios países dentro”.<sup>10</sup>
- La mayoría de los consumidores brasileros realiza compras semanales en pequeños supermercados o tiendas cercanas a sus domicilios y por eso muchas veces es recomendable asegurarse una distribución atomizada de los productos.<sup>10</sup>

### **Factores Tecnológicos**

- La industria de golosinas adopta estándares mundiales de calidad.
- En el ámbito de la Investigación y Desarrollo, hemos visto que los esfuerzos realizados por el estado, no han sido suficientes para poder determinar todas las enfermedades del cacao, lo que generó que muchos sembríos pequeños fueran destruidos por epidemias.
- El nivel tecnológico de la industria en Brasil, es apropiado para el desarrollo competitivo de la misma.

---

<sup>10</sup> (2003) Diario La Nación - Argentina. *Cómo venderle al consumidor de Brasil. Sección Comercio Exterior. Edición 07 de octubre.* A partir de la crisis económica, diversos medios iniciaron el análisis de mercados alternativos para los sectores de mayor producción que se verían afectados por el efecto.

## 2.1.4. Entorno General – CHILE

### Factores Políticos – Legales

- En el año 2003, Chile se encontraba bajo el gobierno del presidente Ricardo Lagos (2000 - 2006).
- Lagos insertó al país en el contexto internacional, firmando tratados de libre comercio con las principales potencias de Asia, así como con la Unión Europea y los Estados Unidos.
- Lagos tuvo que hacer frente a altas tasas de desempleo, generadas por la inestabilidad económica de la región, proceso que empezó a revertirse hacia fines del 2003.
- Durante el gobierno de Lagos, se implementó la modalidad de concesiones del estado, manteniendo la propiedad de las obras licitadas.

### Factores Económicos

- Chile ha mantenido una tendencia de crecimiento sostenido del 7% anual, a partir de la década de los 90s.
- El gobierno de Lagos reforzó la base institucional de la política económica.
- Las exportaciones (2003) se concentraron en bienes industrializados.
- El 2003 fue el año de la recuperación económica en Chile, sostenida básicamente, en el incremento de los precios del cobre.

**Cuadro 6. INDICADORES ECONÓMICOS CHILE**

Indicador	2001	2002	2003
Variación PBI	3.10%	2.10%	3.20%
PBI per cápita US\$	4,572	4,394	3,200
Tasa de desempleo	7.90%	7.80%	7.40%
Tasa de inflación	2.60%	3%	1.10%
Tasa de interés	6.50%	2.90%	2.60%
Variación exportaciones	-3.90%	-0.70%	13.80%
Variación importaciones	-4.00%	-3.60%	13.30%
Deuda externa / PBI	55.70%	60.80%	59.80%
Tipo de cambio	6.46	7.12	5.99

Elaboración propia.

### **Social – Cultural**

- En 2003, Santiago concentraba aproximadamente el 40% de la población total de Chile.
- En 2003, aproximadamente el 22% de la población chilena tenía entre 0 y 14 años.
- Chile destaca a nivel mundial por el alto consumo de helados, similar al de países europeos, con 6 litros per cápita anual (Publimark 2001; 148:6-10) y a nivel latinoamericano en el consumo de bebidas gaseosas, con 90 litros per cápita anual.<sup>11</sup>
- Las golosinas son adquiridas tanto en supermercados como en almacenes al paso, centros de comida y colegios. También se consumen en eventos auspiciados por empresas de la industria, realizados en colegios, jardines de infancia y eventos varios.

### **Tecnológicos**

- Hacia finales de los 90s, las empresas en Chile aumentaron sus inversiones en Investigación y Desarrollo. Por otro lado, algunas de las universidades más importantes del país desarrollaron proyectos en alianza con algunas empresas. Aun así, la proporción del gasto en este rubro con relación al PBI, no alcanzaba el 1%.
- Baja participación del sector privado en la ejecución de actividades para la Investigación e Innovación tecnológicas.
- Falta de mecanismos de estado, para generar interés privado en I&D.
- Mundialmente a partir del 2001, se incrementó la tendencia a consumir productos light, bajos en grasas y bajos en azúcar. Por otro lado, fueron en crecimiento las campañas que apostaban por la conservación del medio ambiente.

---

<sup>11</sup> Fuente: (2004) Revista Médica Chile – *Las Golosinas en la alimentación infantil: análisis antropológico nutricional*. El compromiso del país con la nutrición y la carga energética representan un elemento clave de análisis para el establecimiento de barreras en las actividades económicas.

### **2.1.5. Conclusiones del análisis del entorno**

A manera de conclusión, apreciamos que el mercado de Brasil resulta atractivo considerando que su industria de golosinas trabaja con estándares muy elevados de calidad, siendo competitiva pero alcanzable por la capacidad operativa de los procesos de Arcor. Adicionalmente, en el año 2003, Brasil experimentaba la consolidación de una nueva clase media, el porcentaje de representatividad del público objetivo alcanzaba al 24% del total poblacional y el riesgo país había disminuido notablemente.

## **2.2. Matriz de Crecimiento del Boston Consulting Group (BCG)**

Según Fred R. David, la Matriz BCG permite que una empresa con diversas divisiones, pueda manejar su cartera de negocios en función a dos variables: la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división, en relación con las otras divisiones de la organización.

Por otro lado, de acuerdo con Robert M. Grant<sup>12</sup> el análisis de la Matriz BCG puede ser versátil, es decir, se puede aplicar para evaluar carteras de productos, marcas, canales de distribución y clientes. En este sentido, en el presente trabajo de investigación, será utilizada para evaluar el potencial de los países hacia donde dirigiremos nuestra expansión.

Adaptaremos la participación relativa de consumo per cápita de golosinas por cada país, en lugar de considerar la participación relativa de mercado de la empresa, para no distorsionar el análisis por la diferencia en los tamaños de mercado (población).

Considerando que Arcor está organizada por Divisiones Internacionales, que atienden a los países en determinadas regiones, el análisis se centra en la División Norte, Sur y Centro América, circunscribiéndose a Argentina, Brasil, Chile y Perú, como potenciales países hacia dónde expandirse.

---

<sup>12</sup> GRANT, Robert M. (2006) *Dirección Estratégica – Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. España. Thompson Civitas. La matriz BCG fue elaborada en función a las bases teóricas y técnicas del marco teórico referido.

### Premisas para el análisis:

- Participación relativa de consumo de golosinas per cápita por país
- Tasa de crecimiento de la industria por país en 2003

**Cuadro 7.** ADAPTACION DE INDICADORES PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Divisiones de Arcor	Consumo per cápita anual en kilos	Participación relativa de consumo per cápita	Tasa de crecimiento de la industria por país en el 2003
Argentina	5.00	100%	5.80%
Perú	2.00	40%	6.00%
Brasil	2.50	50%	6.30%
Chile	4.00	80%	3.20%

Elaboración propia.

**Gráfico 4.** MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP  
CARTERA DE NEGOCIOS ARCOR 2003

### Matriz BCG



Elaboración propia. Adaptada del Boston Consulting Group



Para el año 2003 y en función de la tasa de crecimiento de la industria de confitería en cada país, así como de la participación relativa en el consumo per cápita de golosinas, se concluye que Chile se ubica en el cuadrante de Vacas Lecheras. Para el caso de Argentina, podemos inferir que antes de la crisis se ubicaba en el cuadrante de Estrella. Como efecto de ésta, se ubicaría en el límite de los cuadrantes de Estrella y Vacas Lecheras, ya que su capacidad de expansión local estaba limitada, lo que los llevó a buscar crecer en otros mercados.

Según los Estados Financieros Consolidados del grupo Arcor del año 2003, Argentina representaba el 128% de los resultados netos del ejercicio. Se concluye entonces, que estando representado como Vaca Lechera, Argentina podrá dotar de los recursos necesarios para la implementación de las estrategias de sus demás Divisiones.

En el cuadrante de Interrogante ubicamos a Perú y a Brasil, ambos países tienen las más altas tasas de crecimiento de la industria. En el caso de Brasil, por el tamaño del mercado potencial, creemos que se puede penetrar aún más en los productos de confitería, como chocolates, caramelos y goma de mascar. Como se sabe, Brasil viene superando una crisis que golpeó su economía en el año 1998, sin embargo hacia el 2003, presenta condiciones financieras y de consumo favorables.

Basados en el Análisis del Entorno General, así como en el desarrollo de la Matriz del Boston Consulting Group, nos centraremos en una estrategia de expansión en el mercado Brasileiro, alineados con el proceso de globalización de Arcor.

## **2.3. Propuesta Estratégica para el desarrollo del mercado de Brasil.**

### **2.3.1. Análisis del entorno competitivo – Brasil (Fuerzas de Porter).**

El análisis propuesto por Michael Porter, pretende realizar una evaluación del entorno empresarial o industrial, señalando cómo las fuerzas que lo componen, influyen y afectan las formas de operar de las empresas. Por otro lado, este análisis nos permite desarrollar estrategias para enfrentar a las organizaciones que operan en un mercado altamente competitivo, como es el caso de la industria de golosinas. A continuación desarrollamos el análisis de las fuerzas de Porter para el mercado de golosinas en Brasil.

#### **Nuevos competidores**

- Las economías de escala aplicadas en la industria y la Inversión en infraestructura e Investigación y Desarrollo, se constituyen como barreras de entrada a nuevos competidores.
- Debido a que la distribución de los productos en el mercado brasilero se realiza en un 70% a través de supermercados, la capacidad de producción de un potencial competidor, debía satisfacer los requerimientos de producto a estas cadenas de supermercados.
- En el 2003 existía una fuerte guerra de precios en el mercado brasilero, lo que obligaba a un potencial competidor a innovar en sus productos y estrategias de liderazgo en costos.

#### **Proveedores**

- Dependencia de proveedores del cacao y azúcar.
- Al ser los principales productores mundiales de azúcar y sextos de cacao, el país permite obtener precios competitivos en insumos de producción.
- Los productores de azúcar, son básicamente productores de bajo costo.
- Altos aranceles para la importación de insumos extrabloque (MERCOSUR).

**Clientes**

- Los compradores de golosinas en Brasil, están representados por pequeños supermercados y comercios minoristas.
- El consumidor final de golosinas en Brasil, cuenta con una amplia variedad de productos de confitería.
- Existe una relación directa precio / beneficio.
- Los consumidores son leales a la marca, lo que se constituye como un factor clave en la industria.
- Los productos son sensibles al precio en los mercados emergentes como el brasilero (bien elástico).
- Los principales demandantes de golosinas en el mercado brasilero son los niños y los jóvenes lo que podría generar una expectativa de consumo para las empresas a futuro.

**Sustitutos**

- Sustitutos cercanos (pertenecientes a la misma industria): Nestlé, Kraft, Mars, Cadbury, Ferrero.
- Sustitutos (pertenecientes a una industria distinta): tortas, frutos secos, frutas caramelizadas, barras de cereal, cereales azucarados.

**Rivalidad entre competidores**

- Fuerte competencia de precios donde la innovación de productos y desarrollo de estrategias, son imprescindibles para mantenerse en el mercado.
- Fuerte posicionamiento de las marcas Lacta, Nestlé y Garoto, en ese orden, que juntas alcanzan el 90% de la participación en el mercado de chocolates.
- El mercado de chocolates en Brasil se encuentra liderado por Kraft, seguido de Nestlé y en tercer lugar Garoto.

**Gráfico 5. ANALISIS COMPETITIVO INDUSTRIAL DE BRASIL - FUERZAS DE PORTER**



Elaboración Propia

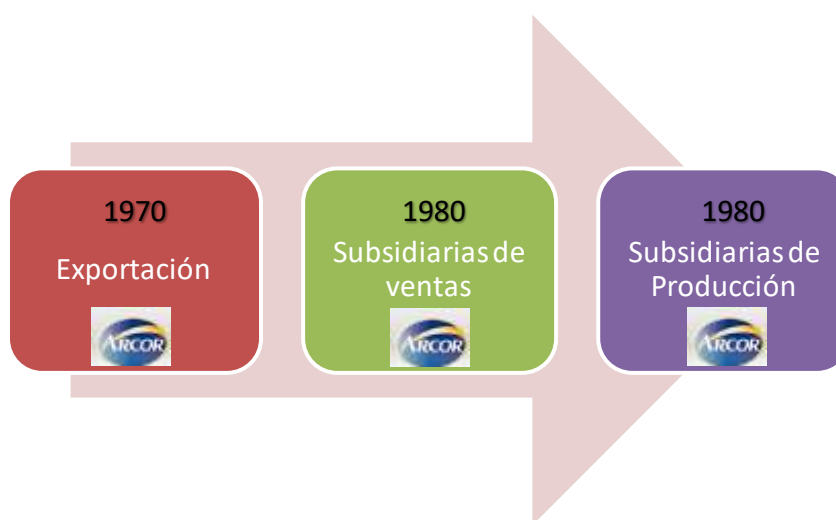
### 2.3.2. Definición de la Estrategia

De acuerdo con lo mencionado por Manuel Guisado Tato<sup>13</sup> acerca de las fases del proceso básico de internacionalización, en el 2003, Arcor ya había completado estas fases, iniciándose con exportaciones desde Argentina hacia otros países, y realizando inversiones directas en el extranjero para la

<sup>13</sup> GUISADO Tato, Manuel. (2002). *Internacionalización de la Empresa – Estrategias de Entrada en los Mercados Extranjeros*. España. Pirámide. El autor facilita el análisis situacional sobre las fases de internacionalización identificadas.

implementación de plantas de producción, pasando por la apertura de oficinas comerciales dedicadas a la venta y comercialización.

**Gráfico 6:** FASES DEL PROCESO BÁSICO DE INTERNACIONALIZACIÓN  
ADAPTACION PARA ARCOR



Elaboración propia

Bajo estas premisas, y dentro del contexto de internacionalización de Arcor, proponemos como estrategia más adecuada, la penetración de mercados para incrementar la producción y distribución de sus productos. Asimismo, vale señalar, que en el caso de Arcor esta estrategia funciona financieramente como una contingencia ante el periodo de emergencia económica que atraviesa el Estado Argentino.

Luego de realizar el análisis del macroentorno de los países seleccionados para esta investigación, así como de desarrollar la Matriz BCG para la determinación del país objetivo, y el análisis del entorno competitivo propuesto por Michael Porter, nuestra propuesta se centra en una estrategia de penetración del mercado en Brasil.

Brasil representa un mercado atractivo debido a su creciente desarrollo económico, estabilidad, disminución del riesgo país y amplia representatividad del público objetivo en la población general.

La experiencia en producción y comercialización, así como las estrategias de integración que Arcor ha desarrollado desde sus orígenes, como la calidad y conciencia ecológica con que se ejecutan sus procesos, representan una oportunidad de expansión y competitividad dinámica en cualquier mercado afín de realidades sociales similares.

### **-Estrategia genérica**

De acuerdo a lo sostenido por Michael Porter, existen dos tipos de estrategias genéricas. La estrategia genérica que seguirá Arcor en Brasil, será la de liderazgo en costos, alineada con la estrategia de la corporación, sustentada en:

- Integración vertical hacia atrás: generando relaciones verticales (asociaciones) con los productores de azúcar de bajo costo<sup>14</sup> y con los productores de cacao a fin de asegurar la disponibilidad de estos insumos básicos para la producción.
- Integración vertical hacia adelante: replicando el modelo de distribución utilizado en Argentina.
- La ventaja geográfica de Brasil, como gran centro logístico para favorecer las exportaciones hacia distintas regiones.

### **-Opciones de entrada internacional**

Alineados con la estrategia de internacionalización, en el caso del mercado de Brasil, Arcor mantendrá las inversiones directas bajo la forma de Desarrollo Interno de Nuevos Proyectos, y/o Adquisiciones.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.fao.org>. *Tendencias y perspectivas del mercado mundial – Azúcar (2004)*. Departamento Económico y Social. Se consulta la referencia propuesta considerando la propia producción de azúcar como una estrategia de integración vertical.

<sup>15</sup> WHEELEN Tomas L. y HUNGER J., David. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios – Conceptos y Casos*. México. Pearson Prentice Hall. El análisis se basa en la gestión estratégica propuesta.

Complementando lo anteriormente mencionado, penetrar en un mercado lo suficientemente grande como el de Brasil, genera los siguientes beneficios:<sup>16</sup>

- Economías de escala en mano de obra o materias primas, por el incentivo a la inversión en el país de destino.
- Arcor consolida su imagen de empresa socialmente responsable, a través de la generación de puestos de trabajo.
- Mejor adaptación del producto al consumidor brasileño.
- Control directo sobre su inversión y estrategias a seguir.

Finalmente, la estrategia de internacionalización permite diseñar visiones geográficas de penetración progresiva en mercados competitivos, cumpliendo con las normas de certificación y diversificando la variedad productiva.

#### **-Estrategia de crecimiento**

La estrategia de crecimiento que proponemos aplicar en el mercado brasileño es la de Penetración de Mercado, considerando que el mercado de golosinas en Brasil tiene potencial de crecimiento (no está saturado). Por otro lado, el consumo per cápita de golosinas alcanza la mitad del consumo de golosinas en Argentina. Finalmente, por las condiciones evaluadas para el mercado brasileño, se infiere la generación de ventajas aplicando economías de escala.

#### **2.3.3. Objetivos Estratégicos para Brasil**

- Aumentar la participación de la empresa en el mercado brasileño de golosinas, principalmente de chocolates, caramelos y goma de mascar.
- Optimizar la eficiencia en los procesos para reducir los costos operativos.
- Aumentar exportaciones hacia otros mercados, desde Brasil a largo plazo.

---

<sup>16</sup> KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. (2006). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Prentice Hall. A partir de la revisión teórica se sostiene el análisis de beneficios que se obtienen por la penetración del mercado alternativo.

### **2.3.4 Implantación de la Estrategia**

A fin de implementar la estrategia seleccionada, es necesario contar dentro de la empresa con una estructura organizativa que apoye la misma. Para esto hemos elaborado un Plan de Recursos Humanos que contiene las pautas para la selección de personal con capacidades que permitan un soporte adecuado a las estrategias, así como un plan para la gestión y desarrollo de las personas a fin de mantenerlas motivadas. Es imprescindible en este aspecto, que los líderes a cargo de la organización sean capaces de mantener una cultura de alto rendimiento.

Otro aspecto a resaltar a fin de mantener nuestra ventaja competitiva en costos, es incrementar la eficiencia operativa a través de mejoras en los procesos, para lo cual hemos elaborado de manera general un Plan de Operaciones, donde se establecen los lineamientos para lograr los objetivos.

Finalmente, como complemento a la gestión de recursos humanos y a la gestión operativa para lograr un crecimiento de nuestra participación en el mercado brasileño, hemos desarrollado las pautas del Plan de Marketing para la venta y distribución de nuestros productos.



## **CAPÍTULO III: PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1 Objetivos de Recursos Humanos**

- Contar con suficiente personal idóneo, que tenga las competencias requeridas para soportar de manera satisfactoria la estrategia de crecimiento en Brasil.
- Disminuir la rotación de personal a menos del 30% en 2003.

#### **3.1.1 Actividades:**

- Validación de la estructura organizacional actual de Arcor Brasil (2003).
- Evaluación del personal actual, a fin de definir las brechas en las competencias requeridas para cada posición.
- Selección de personal, bajo las siguientes modalidades:
  - Rotación de puestos a nivel interno.
  - Reclutamiento realizado directamente por el área de Recursos Humanos.
  - Tercerización mediante contratación de Headhunters para la selección de candidatos de manera específica.
- Los cargos de confianza o directivos, serían propuestos desde la Casa Matriz y en caso no se encuentre en base de datos con el perfil idóneo, se procede a tercerizarlo, sujeto a un periodo de prueba.
- Contratación: La legislación laboral en Brasil es muy proteccionista, sin embargo los costos de despido no son muy elevados en función a los de otros países de Sudamérica. Esta condición predispone un panorama de alta rotación para el mercado laboral. El problema de la rotación elevada está relacionado a la inversión en capacitación, por ello, el proceso de contratación de Arcor Brasil busca disminuir los riesgos de rotación en beneficio de la empresa y del colaborador con estrategias de entrenamiento y fidelización.

- Definir planes de carrera y de capacitación para cada posición.
- Implementar programas de capacitación:
  - Para el personal que recién ingresa a laborar a la empresa.
  - Como parte del plan de desarrollo de carrera para el personal actual.

### 3.1.2. Estrategias

Se aplicarán los siguientes lineamientos, los cuales se encuentran alineados con las Políticas de Recursos Humanos de la Casa Matriz.

**Gráfico 7. GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAS**



Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE OPERACIONES**

### **4.1. Objetivos del Plan de Operaciones**

- Optimizar el proceso de producción mediante la incorporación de lineamientos operativos que aseguren la calidad de los productos y la disminución de costos (eficiencia operativa).
- Incrementar los niveles de producción para cubrir un crecimiento sostenible del 9% en las ventas anuales.
- Reducir los costos de producción del 78% al 59% del estándar de la industria.

#### **4.1.1 Actividades**

- Establecer los procesos de producción y la logística necesaria para la elaboración de productos definidos a escala, en función a niveles de participación en el mercado.
- Incorporar estrategias de integración vertical, estableciendo alianzas con proveedores de azúcar y cacao, conservando el modelo de la casa matriz.
- Innovar en la presentación de productos o darles valor agregado. Innovación en el empaque y en la cantidad de contenido para adecuarse al país que aún no supera del todo su propia crisis.
- Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo adecuadamente los procesos de producción, estableciendo escalas de inversión específicas que permitan desarrollar el plan presupuestario de manera óptima y considerando las contingencias necesarias.
- Incorporar tecnologías de producción que favorezcan el logro de objetivos bajo lineamientos de conciencia ecológica y responsabilidad social.
- Llevar a cabo un adecuado control de calidad de los insumos y del proceso productivo, que garantice un producto final con los estándares establecidos por Arcor.

- Realizar un eficiente control de mantenimiento de maquinaria, a fin de evitar un producto final defectuoso.
- Hacer una planificación adecuada de la producción, en la cual intervengan activamente las áreas de producción y las áreas comerciales, a fin de evitar sobre stocks o riesgos de no disponibilidad de productos.

En el Anexo 4, se detallan a manera de referencia los procesos de producción de chocolates, caramelos y gomas de mascar.

## **CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Antecedentes para la elaboración del Plan de Marketing**

La restructuración del modelo económico permitió el resurgimiento de la clase media en Brasil, potencializando al público objetivo de Arcor en sus niveles de capacidad de consumo y generando una oportunidad que debía ser bien aprovechada mediante estrategias de penetración y posicionamiento.

Socialmente, Brasil (como muchos países de Sudamérica) posee una amplia variedad étnica y costumbrista, lo que obliga a las empresas industriales a segmentar productos e innovar en estrategias productivas de variación temática. El concepto psicosocial del consumo de chocolate está relacionado a la reposición de energía, lo cual permite establecer criterios nutricionales como punto estratégico para optimizar el alcance en cada mercado específico.

Industrialmente, las empresas de golosinas trabajan con estándares de calidad muy elevados en Brasil. Arcor S.A. reúne todas las condiciones para ser un competidor válido y ascendente.

El usuario final representa alrededor del 20% de la población total de Brasil (lo cual es muy numeroso debido a la cantidad de habitantes del país) y propone una amplia oportunidad de consumo.

La mayoría de los consumidores brasileños realiza compras semanales en pequeños supermercados o tiendas cercanas a sus domicilios y por eso muchas veces es recomendable asegurarse una distribución atomizada de los productos.

### **5.2. Objetivos del Plan de Marketing**

- Incrementar la participación en el mercado de golosinas brasileño.
- Fortalecer la imagen de marca en el consumidor brasileño.
- Lanzar al mercado golosinas bajas en calorías, para lo cual se requeriría hacer adicionalmente, un estudio de mercado.

### 5.3. Actividades

- Identificación de necesidades u oportunidades de producto que surjan en el público objetivo. Toda innovación de productos deberá sustentarse ampliamente utilizando dos o más recursos de investigación de mercado:
  - **Fuentes de información:** indicadores empresariales y consultas y sondeo directo a potenciales consumidores.
  - **Técnicas de recolección de información:**
    - Encuestas, a fin de levantar información sobre nuevos productos, características, precios, hábitos de consumo, nivel de gastos y necesidad de producto.
    - Grupo focal (*Focus Group*).- En el caso Arcor S.A. es importante analizar la opinión del cliente, pero también diseñar una estrategia de sondeo al usuario final (generalmente niños) para analizar tendencias de consumo y necesidades.
    - Sondeos o consultas directas.- Se debe identificar una muestra representativa y realizar la consulta directa sobre el producto de mayor consumo y el dato socio demográfico. Este sondeo permitirá estructurar las estrategias de segmentación de mercado, reorientar los esfuerzos de marketing y calcular de manera aproximada el nivel de participación y penetración del mercado.
- Segmentación de mercado: se segmentará el mercado en base a los siguientes criterios o variables:
  - La edad del usuario final: el consumidor final alcanza un techo de 14 años en su mayoría de los casos; sin embargo el consumo de productos de la marca se extiende hasta edades más avanzada, pero con frecuencias de menor proporción. Sin embargo, el enfoque está orientado hacia el cliente directo que, para el caso, es el familiar del usuario y cuya principal exigencia será de corte nutricional.

- La coyuntura socio económica del país permite identificar al mercado como perteneciente a la nueva clase media emergente; sin embargo, la variedad de productos y la disponibilidad inmediata para su adquisición en canales de consumo masivo, hace que el mercado sea disperso. Los objetivos de segmentación no responden a criterios económicos, pero sí de grupo etario.
- La representatividad alcanza un aceptable 20%, la presencia del grupo se da en diversas zonas del territorio de Brasil y finalmente, el segmento, ofrece una capacidad de proyección a futuro de potenciales clientes.
- Seleccionar técnicas específicas de publicidad para cada segmento.
- Incluir promociones para la venta de los productos.
- Innovar en los empaques y cantidad de producto por empaque.
- Identificación de establecimientos de mayor acceso y rutina de consumo.
- Implementar el modelo de distribución de la Casa Matriz.

En el Anexo 5, se muestra un resumen del Plan de Marketing.

## **CAPITULO VI: ANALISIS FINANCIERO**

### **6.1. Objetivo del Análisis Financiero**

El objetivo del análisis es cuantificar el impacto de la implementación de las estrategias propuestas, en el Estado de Resultados y el Balance General de Arcor en Brasil.

### **6.2 Premisas para el Análisis Financiero**

- El horizonte de proyección de los flujos es de cinco años (2004 – 2008).
- El análisis se basa en el mercado de golosinas que incluye: chocolates, caramelos y goma de mascar.
- Partiendo del objetivo de incrementar nuestra participación de mercado, la proyección de crecimiento en las ventas en el mercado de golosinas (chocolates, caramelos, goma de mascar) para el año 2004, se basa en un 20% de incremento sobre el crecimiento esperado de la industria para ese año (6.30%). A partir del año 2005, se estima un crecimiento del 10% anual.
- La variación del activo fijo se proyecta como un porcentaje de la variación de las ventas. Partimos de una tasa de crecimiento de activo fijo neto de 28.50%, el cual se ha obtenido del promedio de su variación en los últimos 5 años (1999 – 2003). Dicha variación, considera la ampliación de capacidad instalada y la adquisición de maquinaria para optimizar la eficiencia de los procesos y para alcanzar los volúmenes de ventas proyectados.
- La variación del capital de trabajo se proyecta también, como un porcentaje de la variación de las ventas. Partimos de una tasa de crecimiento de capital de trabajo de 6.60%, calculado en función al promedio de ventas de ventas históricas (1999 – 2003).



- El costo de las mercaderías vendidas, se proyecta como un porcentaje de las ventas. Al cierre del año 2003 el porcentaje del costo de ventas es (78.10%), el cual se ha obtenido del promedio de los costos de venta de los últimos 5 años.
- A partir del año 2004, el costo de ventas se reduce progresivamente hasta alcanzar el 59% del estándar de la industria.
- Los gastos de comercialización, se proyectan como un porcentaje de las ventas. Se considera como punto de partida los gastos administrativos y de comercialización, los del año 2003 que representaron el 20% de las ventas y esta tendencia se mantiene constante hasta el 2008.
- Los gastos administrativos, al igual que los demás gastos, se proyectan como un porcentaje de las ventas. El porcentaje considerado para la proyección del flujo es de 4.60% hasta el año 2008. Los gastos en Investigación y Desarrollo, y de publicidad se consideran dentro de este rubro.
- Se considera un Impuesto a la Renta del 34% aplicado sobre la utilidad antes de impuestos.
- A finales del 2003, Arcor de Brasil tenía una deuda de US\$ 5.2 millones, la cual será amortizada en 5 años, es decir, bajo el supuesto que al final del año 2008 la empresa no tendrá deuda. La tasa de la deuda es del 15%, la cual ha sido calculada promediando el costo de la deuda desde el año 2000 hasta el 2003.
- Cálculo del costo de oportunidad del accionista (COK)  
$$\text{COK acc.} = \text{RF} + (\text{Rm}-\text{RF}) * \text{B} + \text{RP}$$
- Los resultados del análisis vertical, la proyección del flujo de caja y la proyección del balance, así como los ratios financieros, se encuentran en el Anexo 6.
- Partiendo de las premisas consideradas para el análisis, el flujo económico resulta sostenible en el periodo de evaluación (2004 – 2008).

## CAPÍTULO VII: PLAN DE CONTROL

### 7.1. Objetivo del Plan de Control

Controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada uno de los planes, para ello utilizaremos los siguientes indicadores:

**Cuadro 9: CONTROL DE PLANES  
FUNCIONALES**

Plan de Recursos Humanos			
Descripción	Objetivo	Indicador	Periodicidad
Rotación de personal	Índice menor al 30%	Índice de rotación de personal	Anual
Capacitación	Capacitar al personal priorizando las brechas en las competencias	Número de capacitaciones al año	Semestral
Personal alineado con los objetivos de la empresa	Contar con personal informado acerca de los planes y objetivos de la organización	Número de reuniones de actualización al año	Mensual
Evaluación de desempeño	Medir el desempeño del personal alineado con el perfil de la posición (cualitativa y cuantitativa)	Resultado de la evaluación de desempeño	Semestral
Medición del clima laboral	Medir el grado de motivación y de alineamiento del personal con los objetivos planteados	Resultado de la medición de clima	Anual
Plan de Operaciones			
Descripción	Objetivo	Indicador	Periodicidad
Producción	Alcanzar los niveles de producción planificados	Niveles de producción	Mensual
Supervisión de procesos	Medir la eficiencia de los procesos y el uso de la capacidad instalada	Niveles de stock	Mensual
Calidad	Reducir la cantidad de productos defectuosos	Niveles de merma	Mensual
Eficiencia de procesos	Reducir los costos de producción	(Costo de producción / ventas) = 56%	Mensual
Plan de Marketing			
Descripción	Objetivo	Indicador	Periodicidad
Incrementar el nivel de participación de mercado	Incrementar la participación en el mercado de chocolates, caramelos y goma de mascar	Participación de mercado	Mensual
Estudio de percepción de calidad de producto a los consumidores finales	Realizar estudios de percepción a fin de poder identificar oportunamente las necesidades del cliente	Resultados de estudio	Anual
Estudio de percepción de calidad en el servicio a los distribuidores	Realizar estudios de percepción a fin de poder identificar oportunamente las necesidades del cliente	Resultados de estudio	Anual
Publicidad	Controlar los gastos de publicidad	Gastos de publicidad	Mensual

Elaboración propia

## **CAPITULO VIII: PLAN DE CONTINGENCIA EN LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA**

### **8.1 Antecedentes para la elaboración de un Plan de Contingencia en la implementación de la Estrategia**

Para el evaluar el resultado de la aplicación de una estrategia, no basta con tener sólo indicadores financieros positivos acerca del funcionamiento del negocio. De acuerdo con Richard P. Rumelt en su estudio “Evaluación de la Estrategia de Negocios” publicado en 1993<sup>17</sup>, la evaluación de la estrategia debe responder a estas tres interrogantes:

- Son los objetivos del negocio adecuados?
- Son las políticas y planes principales adecuados?
- Los resultados obtenidos a la fecha confirman o refutan los supuestos críticos en los que se basa la estrategia?

Asimismo, Rumelt menciona que las estrategias deben cumplir con estos criterios:

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas y políticas mutuamente inconsistentes. Este criterio se analiza desde la perspectiva interna de la empresa. La consistencia debe plasmarse en todos los ámbitos de las organizaciones. Debe buscarse consistencia entre los objetivos organizacionales y los valores de la gerencia.
- **Consonancia (congruencia):** La consonancia evalúa la adaptación de una empresa al entorno externo y a competir con otras empresas que también se están adaptando. La clave para evaluar la congruencia es la comprensión de por qué existe el negocio y cómo asumió su forma actual. La consonancia se evalúa desde la perspectiva externa de la empresa.

---

<sup>17</sup> <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf> Se realiza el análisis teórica para el diseño de la estrategia de contingencia.

- Ventaja: La estrategia debe permitir mantener o potenciar las ventajas competitivas, las cuales pueden identificarse en habilidades superiores, recursos superiores o posición superior. Nuestro análisis abarcará los recursos y las habilidades superiores. La ventaja se basa principalmente en un análisis externo de la empresa.
- Factibilidad: La estrategia no debe sobrecargar recursos disponibles ni crear sub problemas irresolubles. La factibilidad se analiza desde la perspectiva interna de la empresa.

Para efectos de este trabajo de investigación, presentaremos un resumen de los riesgos asociados a la estrategia seleccionada, evaluándola sobre los cuatro componentes, descritos líneas arriba. Además presentamos el impacto de estos riesgos en la implantación de la estrategia y una propuesta de cómo mitigarlos. Cabe señalar, que este análisis no asegura el éxito de la implantación de la estrategia, sin embargo, nos da un mejor referente como punto de partida para su implementación. El cuadro de control de estrategia aplicando el modelo propuesto por Richard Rumelt, se presenta en el Anexo 7.

## **CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de analizar el entorno general de Latinoamérica y de evaluar los potenciales mercados para su expansión y penetración, hemos identificado a Brasil como una oportunidad de crecimiento para el negocio de golosinas.

El tamaño de la población, así como su ubicación geográfica y la implementación de un centro logístico en el país, hacen de Brasil un mercado atractivo y con alto potencial de crecimiento.

El análisis económico financiero, nos permite validar nuestra hipótesis ya que la proyección de los flujos de caja, muestra una perspectiva favorable. Es importante señalar que un factor crítico para el éxito de la estrategia, es la reducción de costos, mediante la búsqueda de la eficiencia operativa de sus procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Pearson Prentice Hall, 2008.

Diario La Nación (en línea). Cómo venderle al consumidor de Brasil, 2003. (Fecha de consulta: 13 de marzo de 2011). Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/533538-como-venderle-al-consumidor-de-brasil>

GHEMAWAT, Pankaj, RUSKTAND, Michael G. y ILLES, Jennifer L. *Arcor: Global Strategy and Local Turbulence (Abridged)*. Harvard Business School, 2009.

GRANT, Robert M. *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. España, Thompson Civitas, 2006.

GUISADO TATO, Manuel. *Internacionalización de la Empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. España, Pirámide, 2002.

KOSACOFF, Bernardo (editor). *Globalizar desde Latinoamérica: el caso Arcor*. Argentina, 2001.

KOTLER, Phillip y KELLER, Kevin Lane. *Dirección de Marketing*. México, Pearson Prentice Hall, 2006.

KUMMETZ, Pablo. *La golosina latinoamericana se abre paso en el mundo*. 2010. (Fecha de consulta: 13 marzo 2011). Disponible en: <http://publicaronline.net/2010/02/03/la-golosina-latinoamericana-se-abre-paso-en-el-mundo/>

OIGER, Thierry. *La hora del chocolate: Empresas extranjeras se reparten el pastel brasileño*. 2002. (Fecha de consulta: 15 de febrero de 2011). Disponible en: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0BEK/is\\_6\\_10/ai\\_87164950/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0BEK/is_6_10/ai_87164950/)

Proexport Colombia. Estudio de Mercado Perú – Sector de Golosinas, 2003.

Programa de Información al Exportador por Internet - Proyecto Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/MT-7253-CO. Proexport Colombia – BID-FOMIN. Bogotá, Colombia. (Fecha de consulta: 25 de febrero de 2011) Disponible en:

<http://www.proexport.gov.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo8739DocumentNo7201.PDF>

RUMELT, Richard P. *Evaluating Business Strategy* (en línea). New York, 1993. (Fecha de consulta: 01 marzo 2011). Disponible en:

<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf>

WHEELLEN, Thomas L. y HUNGER, J. David. *Administración Estratégica y Políticas de Negocios: conceptos y casos*. México, Pearson Prentice Hall, 2007. (Autor). *Tendencias del mercado latinoamericano en golosinas*. 2009. (Fecha de consulta: 15 de febrero de 2011). Disponible en:

<http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/14358-tendencias-del-mercado-latinoamericano-golosinas->

Páginas web consultadas:

[www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

[www.arcor.com.br](http://www.arcor.com.br)

[www.abicab.org.br](http://www.abicab.org.br)

[www.cnv.gob.ar](http://www.cnv.gob.ar)

[www.kraftfoods.com.ar](http://www.kraftfoods.com.ar)

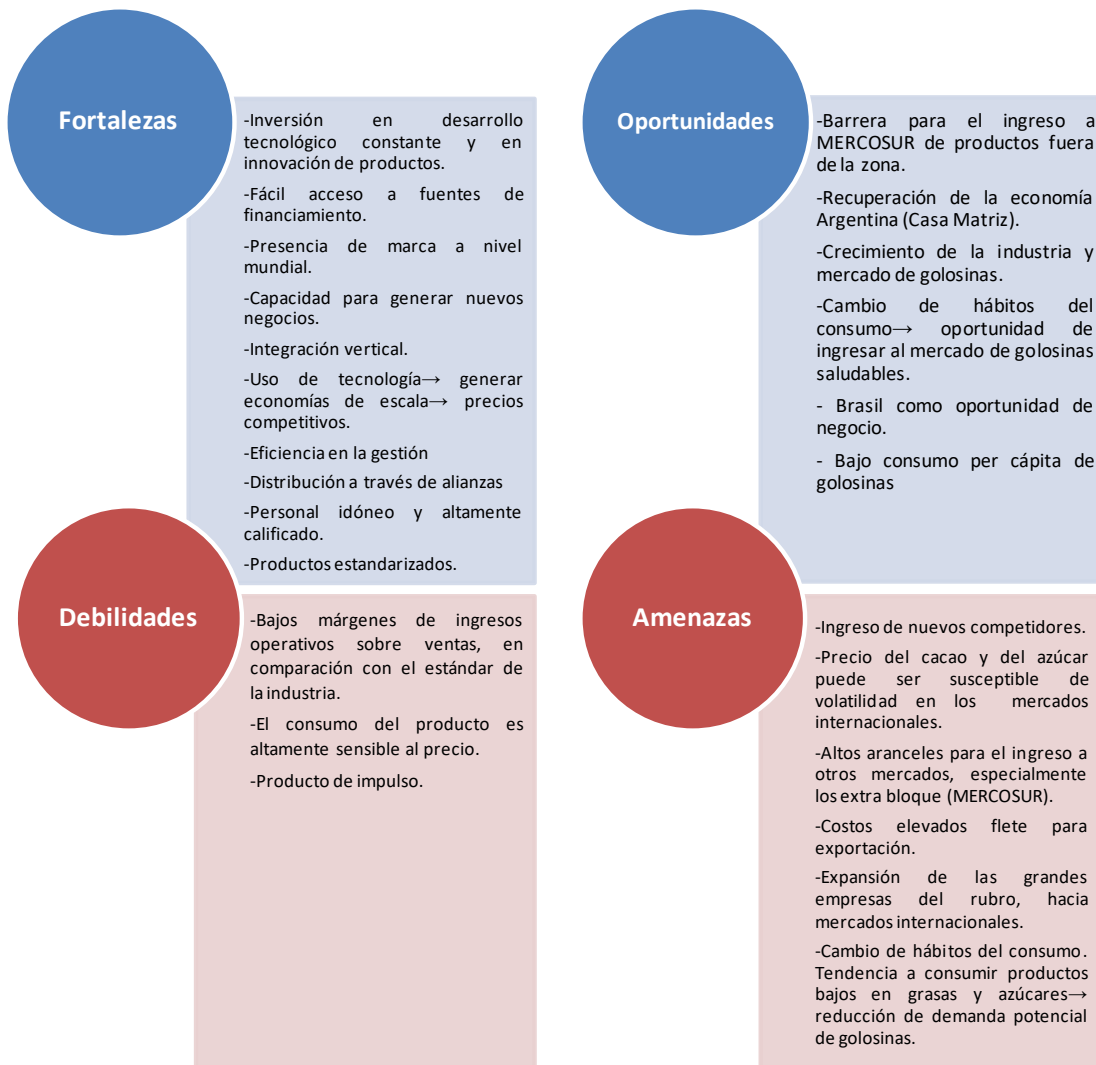
[www.nestle.com](http://www.nestle.com)

## **ANEXOS**

1. Matriz FODA
2. Inversiones de Arcor
3. Cadena de Valor de Arcor en el 2003
4. Descripción de los procesos productivos de Arcor Brasil
5. Resumen del Plan de Marketing
6. Información Financiera
7. Cuadro de control de estrategia aplicando el Modelo de Richard Rumelt



## ANEXO 1. MATRIZ FODA



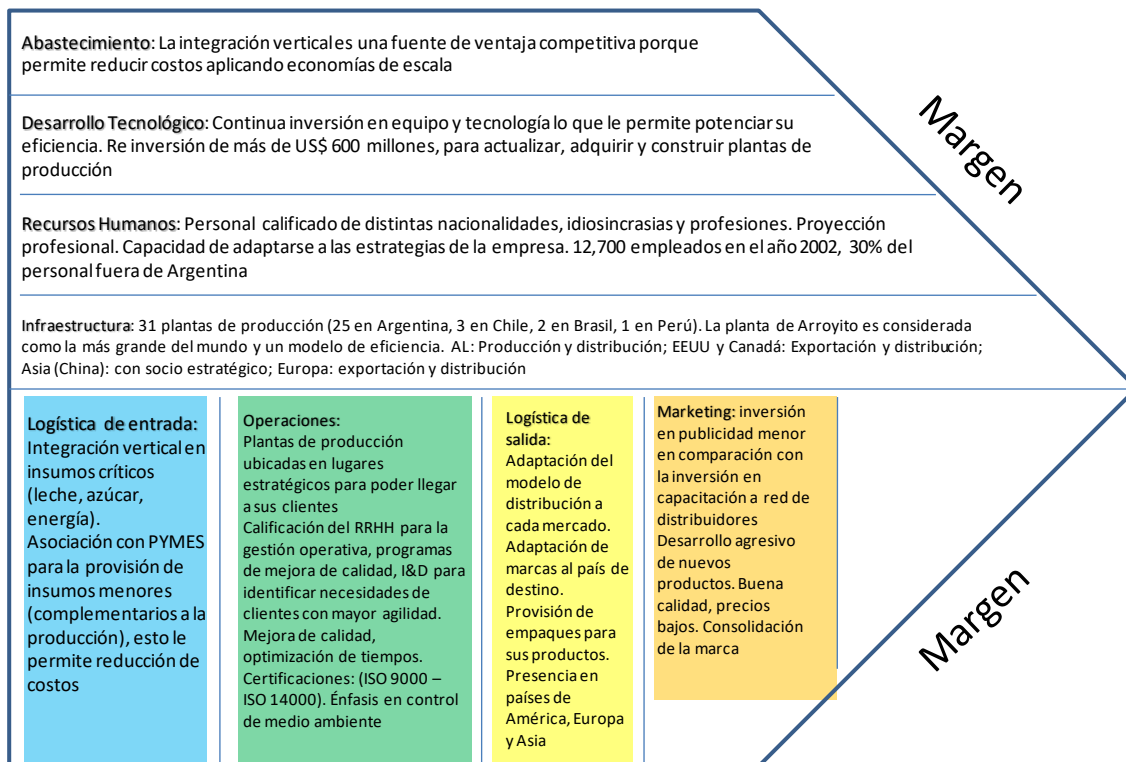
Elaboración Propia

## ANEXO 2. INVERSIONES DE ARCOR S.A.

Año de la inversión	Importe (en millones US\$)	País	Concepto
1997	194.00	Argentina	Adquisición de planta de fabricación de galletas
		Brasil	Adquisición de plan de fabricación de empaques
		Varios	Implementación nuevas líneas de caramelos y chocolates
		Argentina	Construcción de Centro de distribución en Tucumán
1998	233.00	Chile	Adquisición de la compañía de chicles 2 en 1
		Brasil	Construcción de planta de manufactura de chocolates
		Varios	Implementación una nueva línea de chocolates y caramelos
		Argentina	Mejorar la línea de comida en conservas
1999	77.00	Argentina	Implementación una línea de producción de cartón
		Chile	Construcción de un nuevo centro de distribución
		Varios	Mejorar la línea de caramelos
		Argentina	Mejorar el sistema de extracción de azúcar
2000	47.00	Varios	Mejorar la línea de caramelos mastibales y gomitas
		Argentina	Implementación de una línea de manufactura de enlatados
		Argentina	Construcción de una nueva oficina en Córdoba
2001	58.00	Brasil	Adquisición de la marca Lollipop de Nestlé
		Varios	Implementación de la línea de productos de exportación
		Varios	Implementación de una nueva línea de caramelos
		Argentina	Implementación de una línea de impresión de etiquetas
<b>Total inversiones 1997 - 2001</b>	<b>609.00</b>		

Elaboración propia. Fuente: Harvard Business School. Arcor: Global Strategy and Local Turbulence (resumido)

### ANEXO 3. CADENA DE VALOR DE ARCOR EN EL 2003



Elaboración propia

## ANEXO 4. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE ARCOR BRASIL

### PROCESO CHOCOLATES



Elaboración propia

### PROCESO CAMELOS



**Nota:** El proceso experimenta variación por producto a partir del formado y mezcla.

Elaboración propia

PROCESO GOMAS DE MASCAR

**Nota:** El relleno sólido es producido previamente con base de azúcar y saborizante, es insertado a la producción y cortado durante el proceso de mezcla y previo al corte y enfriamiento.

Elaboración propia

### ANEXO 5. RESUMEN DEL PLAN DE MARKETING

Unidad	Situación
Competencia	<b>Directa: Lacta, Nestlé y Garoto. Sustitutos: Kraft, Mars, Cadbury, Ferrero.</b>
Mercado	<b>Pequeños supermercados y comercios minoristas. Directa relación precio - beneficio.</b>
Consumidor	<b>Característica clave: Fidelidad a la marca. Los principales demandantes de golosinas en el mercado brasileiro son los niños y los jóvenes → expectativa de consumo para las empresas a futuro.</b>
Posición Proyectada	<b>Se espera posicionarse en el mercado de golosinas con una proyección óptima de 8% de crecimiento sostenible anual en relación a participación, durante los próximos 5 años. La variabilidad es evidente y se espera obtener indicadores promedio.</b>
Barreras	<b>Posicionamiento de marcas competidoras.</b>
Recursos	<b>Talento humano para el departamento de marketing</b>
Duración del Posicionamiento	<b>L.P.</b>
Publicidad	<b>Segmentada</b>

Elaboración propia

## ANEXO 6. INFORMACION FINANCIERA

### CALCULO DEL COK DEL ACCIONISTA

<b>Beta desapalancado food processing</b>	<b>0.74</b>
<b>Deuda %</b>	<b>9.5%</b>
<b>Capital %</b>	<b>90.5%</b>
<b>IR %</b>	<b>34%</b>
<b>Beta apalancado</b>	<b>0.791194</b>
<b>Tasa libre de Riesgo RF</b>	<b>6.96%</b>
<b>Prima de riesgo de mercado ( Rm -Rf)</b>	<b>4.99%</b>
<b>Riesgo País de Brasil</b>	<b>4%</b>
<b>COK acc <math>Cok = RF + (Rm-RF) * B + RP</math></b>	<b>14.91%</b>

Elaboración propia

ARCOR DO BRASIL LTDA  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ANALISIS VERTICAL						
	2003	2002	2001	2000	1999	Promedio
Ventas netas	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo de las mercaderías vendidas	-79.1%	-76.6%	-79.0%	-78.4%	-77.1%	-78.1%
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>20.9%</b>	<b>23.4%</b>	<b>21.0%</b>	<b>21.6%</b>	<b>22.9%</b>	<b>21.9%</b>
Gastos de comercialización	-20.2%	-27.0%	-23.6%	-28.5%	-24.4%	-24.7%
Gastos de administración	-3.7%	-4.3%	-4.0%	-6.5%	-5.1%	-4.7%
Otros gastos operativos	-0.4%	-0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	-0.2%
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>-3.4%</b>	<b>-8.4%</b>	<b>-6.7%</b>	<b>-13.4%</b>	<b>-6.6%</b>	<b>-7.7%</b>
Resultado de inversiones permanentes	0.0%	0.0%	-0.1%	7.4%	0.0%	1.8%
Otros ingresos, neto	0.9%	1.1%	3.0%	0.6%	-0.2%	1.4%
Generados por activos	1.6%	55.2%	-1.4%	-2.1%	-23.8%	13.3%
Generados por pasivos	-4.5%	-53.2%	-1.3%	-2.5%	11.1%	-15.4%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-5.5%</b>	<b>-5.2%</b>	<b>-6.5%</b>	<b>-10.1%</b>	<b>-19.6%</b>	<b>-6.8%</b>
Impuesto a las ganancias	-3.6%	0.0%	0.6%	4.2%	-0.4%	0.3%
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>-9.0%</b>	<b>-5.2%</b>	<b>-5.9%</b>	<b>-6.0%</b>	<b>-20.1%</b>	<b>-6.5%</b>

Elaboración propia



Flujo de Caja Proyectado ( en Mill.USD )					
Año	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas netas en Chocolate	11.24	12.36	13.60	14.96	16.46
Ventas netas en caramelos	37.47	41.22	45.34	49.87	54.86
Ventas netas en goma de mascar	56.20	61.82	68.01	74.81	82.29
<b>Ventas totales</b>	<b>104.91</b>	<b>115.40</b>	<b>126.94</b>	<b>139.64</b>	<b>153.60</b>
Costos de la mercaderias vendidas	76.89	79.08	81.91	82.39	90.62
Gtos de comercializacion	20.98	23.08	25.39	27.93	30.72
Gtos Administrativos	4.97	5.46	6.01	6.61	7.27
<b>EBIT</b>	<b>2.07</b>	<b>7.77</b>	<b>13.63</b>	<b>22.71</b>	<b>24.98</b>
Impuesto	0.70	2.64	4.63	7.72	8.49
- Cambio en el Activo fijo neto	2.10	2.99	3.29	3.62	3.98
- Cambio en el Capital de Trabajo	-3.75	0.70	0.77	0.84	0.93
<b>FC Economico</b>	<b>3.02</b>	<b>1.45</b>	<b>4.94</b>	<b>10.53</b>	<b>11.58</b>
Capital	0.78	0.89	1.03	1.18	1.36
Intereses	0.79	0.67	0.54	0.38	0.20
BT intereses	0.27	0.00	0.18	0.13	0.07
<b>FC Financiero</b>	<b>1.72</b>	<b>-0.12</b>	<b>3.56</b>	<b>9.10</b>	<b>10.09</b>
FCF acumulado	1.72	1.60	5.17	14.26	24.35
FCL perpetuidad					122.75
<b>FCF TOTAL</b>	<b>1.72</b>	<b>-0.12</b>	<b>3.56</b>	<b>9.10</b>	<b>132.84</b>
TIR					22.05%

Valor de la empresa 2004-2008	18.80	<b>Inversiones de ARCOR Brasil</b>	
Valor de la perpetuidad	61.27	Patrimonio 2003	56.44
Deuda	-5.23	Invesion total 2003	56.44
<b>Valor de los accionistas</b>	<b>74.84</b>	<b>Beneficos Costo</b>	<b>1.33</b>

Elaboración propia

Millones USD Año	Proyección del Balance General					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Caja y bancos	2.99	4.71	4.82	8.38	17.48	27.57
Bienes de cambio	10.71	6.96	7.66	8.42	9.26	10.19
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13.70</b>	<b>11.67</b>	<b>12.48</b>	<b>16.80</b>	<b>26.74</b>	<b>37.76</b>
Activo Fijo	41.46	43.56	46.55	49.84	53.46	57.44
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>41.46</b>	<b>43.56</b>	<b>46.55</b>	<b>49.84</b>	<b>53.46</b>	<b>57.44</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>55.16</b>	<b>55.23</b>	<b>59.03</b>	<b>66.64</b>	<b>80.20</b>	<b>95.19</b>
Préstamos	5.23	4.46	3.57	2.54	1.36	-
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>5.23</b>	<b>4.46</b>	<b>3.57</b>	<b>2.54</b>	<b>1.36</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>5.23</b>	<b>4.46</b>	<b>3.57</b>	<b>2.54</b>	<b>1.36</b>	<b>0.00</b>
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>49.93</b>	<b>50.77</b>	<b>55.46</b>	<b>64.10</b>	<b>78.84</b>	<b>95.19</b>
<b>Capital</b>	<b>56.44</b>	<b>56.44</b>	<b>56.44</b>	<b>56.44</b>	<b>56.44</b>	<b>56.44</b>
<b>UR del Perido</b>	<b>-6.52</b>	<b>0.85</b>	<b>4.69</b>	<b>8.64</b>	<b>14.74</b>	<b>16.35</b>
<b>UR acumulada</b>	<b>0.00</b>	<b>-6.52</b>	<b>-5.67</b>	<b>-0.98</b>	<b>7.66</b>	<b>22.39</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>55.16</b>	<b>55.23</b>	<b>59.03</b>	<b>66.64</b>	<b>80.20</b>	<b>95.19</b>

Elaboración propia

ANALISIS FINANCIERO						
Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>						
Ratio de Liquidez	2.62	2.62	3.50	6.62	19.68	0.00
Capital de Trabajo	10.71	6.96	7.66	8.42	9.26	10.19
<b>INDICADORES DE GESTION</b>						
Rotación de Ventas	1.77	1.90	1.96	1.90	1.74	1.61
<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>						
Ratio de Endeudamiento	9.5%	8.1%	6.0%	3.8%	1.7%	0.0%
Cobertura de Intereses	-1.36	2.63	11.59	25.39	59.42	122.18
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>						
Margen de utilidad operativa	-3.45%	1.97%	6.74%	10.74%	16.26%	16.26%
Margen de utilidad neta	-9.04%	0.81%	4.06%	6.81%	10.55%	10.65%
ROE	-17.7%	1.7%	8.5%	13.5%	18.7%	17.2%
ROA	-16.0%	1.5%	7.9%	13.0%	18.4%	17.2%

Elaboración propia

## ANEXO 7: CUADRO DE CONTROL DE ESTRATEGIA APLICANDO EL MODELO DE RICHARD RUMELT

Condición	Consecuencia	Probabilidad	Clasificación	Impacto	Exposición al Riesgo	Mitigación	Responsable
<b>CONSISTENCIA</b>							
Deficiente planificación de la producción y las ventas	Sobrestock o riesgo de disponibilidad de stock	0.2	(E)	6	1.2	Monitoreo mensual, en el cual se cruce la información del área de producción con las proyecciones de ventas del área comercial	Departamento de Producción
Falta de claridad en la comunicación de las estrategias y de los pasos a seguir para su implementación	Personal no alineado con los objetivos que genera conflictos entre áreas	0.3	(E)	6	1.8	Establecer un plan de comunicación corporativa periódica, acerca del estado de los proyectos y del cumplimiento de las metas	Departamento de Recursos Humanos
<b>CONSONANCIA</b>							
Incremento en los precios internacionales del azúcar y cacao	Productores locales (Brasil) de cacao y azúcar, equiparen sus precios con los del mercado internacional	0.4	(E)	6	2.4	Para mitigar este riesgo, Arcor establece asociaciones con los proveedores locales de cacao y de azúcar, a fin de mantener la estabilidad de los precios y asegurar la disponibilidad de la materia prima	Departamento de Producción
Cambio en las tendencias de consumo de golosinas	Reducción del consumo per cápita de productos de confitería. Reducción en las ventas	0.3	(E)	4	1.2	Inversión permanente en I&D para mantener la eficiencia de los procesos e innovar en los productos	Departamento de Marketing

Probabilidad: Es la eventualidad que un suceso pueda ocurrir (0 - 1).

Clasificación. Indica si el riesgo es un riesgo Financiero (F), Estratégico (E), Técnico (T) o Legal (L).

Impacto. Mide la severidad de los efectos adversos, o la magnitud de la pérdida, en caso que ocurra el riesgo (0 -10)

Exposición al Riesgo. Indica la magnitud de la amenaza del riesgo al proyecto, mediante el balance de la eventualidad de la pérdida con la magnitud de la pérdida potencial (Exp = Prob x Imp)

Condición	Consecuencia	Probabilidad	Clasificación	Impacto	Exposición al Riesgo	Mitigación	Responsable
<b>VENTAJA</b>							
Ingreso de nuevos competidores de bajo costo	Disminución de la cuota de participación de mercado	0.5	(F)	5	2.5	Aplicar estrategias de posicionamiento de los productos, apoyándose en la marca y la reputación que tiene Arcor.	Departamento de Marketing
Dificultad para abastecer a clientes principales en distintos puntos geográficos	Incremento en los costos de transporte, por ende, en los costos del producto	0.3	(F)	4	1.2	Amplia red de distribuidores en Brasil, replicando el modelo Argentina generando alianzas con los principales intermediarios	Departamento de Logística y Abastecimiento
<b>FACTIBILIDAD</b>							
Dificultad para contar con recursos humanos para una adecuada gestión	La estrategia no se podría implementar, razón por la cual los retornos no serían los esperados	0.2	(E)	3	0.6	Proceso riguroso de reclutamiento y de selección de personal, basados en las políticas de la casa matriz. Asegurar la transmisión del conocimiento para evitar la dependencia de personas.	Departamento de Recursos Humanos
Poco conocimiento del consumidor brasilero	Lanzamiento de productos poco atractivos para el mercado objetivo	0.2	(F)	4	0.8	Instalación de plantas en puntos geográficamente estratégicos nos acercan más a las necesidades o requerimientos de los consumidores locales	Departamento de Marketing

Probabilidad: Es la eventualidad que un suceso pueda ocurrir (0 - 1).

Clasificación. Indica si el riesgo es un riesgo Financiero (F), Estratégico (E), Técnico (T) o Legal (L).

Impacto. Mide la severidad de los efectos adversos, o la magnitud de la pérdida, en caso que ocurra el riesgo (0 -10)

Exposición al Riesgo. Indica la magnitud de la amenaza del riesgo al proyecto, mediante el balance de la eventualidad de la pérdida con la magnitud de la pérdida potencial ( $Exp = Prob \times Imp$ )

Elaboración propia

## **Nota Biográfica**

**Vanessa Barton Vergani.** Estudié la carrera de Administración en la Universidad Ricardo Palma (1996), especializándome en la Gestión de Proyectos, obteniendo el título de Project Management Professional otorgado por el Project Management Institute (2005). Desde el año 2009 me desempeño como Sub Gerente de Proyectos y Negocios en CAVALI S.A. I.C.L.V., entidad a la que me incorporé en el año 1997 y desde donde he participado, entre otros, en la implementación de Centrales de Valores del exterior. He realizado colaboraciones en la Revista Invertir de Procapitales, y participado como expositora en seminarios especializados en Centrales de Valores.

Mis competencias están orientadas a la gestión de proyectos, en especial a los de infraestructura para el desarrollo del mercado de valores. He culminado mis estudios de Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico.

**Verónica Sáenz Taylor.** Economista de la Universidad Ricardo Palma (1990), con estudios de especialización en finanzas (ESAN). Cuento con amplia experiencia en el control de la gestión financiera en Instituciones Bancarias. Desde el año 2006, me desempeño como Gerente de Finanzas de Mercado de Capitales en Scotiabank Perú, participando y liderando los procesos de estructuración de Instrumentos de Deuda del Banco, diseñando e implementando proyectos vinculados a Mercado de Capitales, así como controlando la gestión de la Unidad de Banca Corporativa. He participado, además, como conferencista en Seminarios de Matemáticas Financieras en la Institución.

Mis competencias están orientadas hacia el manejo de información, así como la formación y liderazgo de equipos de trabajo de alto rendimiento. He culminado mis estudios de Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico.